

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Diego Hernando Florez Ayala

**PROCEDIMENTOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS
MERCADOS PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Florez Ayala, Diego Hernando
PROCEDIMENTOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE
NOVOS MERCADOS PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS
/ Diego Hernando Florez Ayala ; orientador, Álvaro Guillermo
Rojas Lezana - SC, 2016.

174 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, , Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, Florianópolis, 2016..

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Empreendedorismo Social.
3. Service Design. 4. Design Thinking. I. Rojas Lezana, Álvaro
Guillermo Rojas Lezana. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção. III. Título.

Diego Hernando Florez Ayala

PROCEDIMENTOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS MERCADOS PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia de Produção”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Florianópolis, 13 de novembro de 2016.

Prof. Fernando Antônio Forcellini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dante Juliatto, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Eugenio Merino, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Mauricio Uriona, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus pais Salomon e Esperanza,
meus irmãos Cesar, Julian e Angela e
amigos, que sempre acreditam em meus
sonhos, sempre vivendo em jornadas, dessas
que me deixam experiências, conhecimentos,
sabedoria e alegrias. Aos sábios professores
desta instituição, que, com seu conhecimento,
forjaram de mim um discípulo da ciência; e
ao Brasil, por permitir que eu esteja aqui.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana pela orientação nesses dois anos de Mestrado, além disso, por me aceitar no programa de Pós-Graduação, e por todo o auxílio e orientação que ele me deu durante o desenvolvimento deste trabalho.

Obrigado por abrir-me seus braços e acolher-me no Laboratório do Empreendedorismo, onde conheci novas pessoas e colegas, também pelo conhecimento, a liberdade para trabalhar em minha ideia e por encontrar em mim o interesse pela pesquisa.

Agradeço a minha família, especialmente aos meus pais Salomon e Elda Esperanza e a minha irmã Angela, que sempre está pensando em mim desde Bucaramanga, Colômbia. Sou muito afortunado pelo amor que me foi dado por eles e pelo apoio que depositaram em meus sonhos.

A minha nova família no Brasil, à Família Machado, Waldemar, Iracema, Greice e Cleyton.

A todos meus amigos, em especial ao Ricardo Andres Barajas, Ciro Alberto Beltran, Esteban Mantilla, à Maria Juliana Garcia, ao Wilson Gomez, Juan Camilo Gonzales, Jose Rojas Manrique, Catarina Saito, Carolina Haddad, à família Pardo Cancino, à família Rios Lemos, à família Supelano Aranda, e à família Manrique – agradeço por entenderem minhas ausências em diversos eventos.

Agradeço a empresa BioLite, que quer iluminar a vida de milhões de pessoas no mundo.

Agradeço aos professores Dr. Eugenio Merino, Dr. Fernando Antônio Forcellini, Dr. Mauricio Uriona Maldonado, Dr. Nelson Casarotto Filho e Dr. Guilherme Luz Tortorella, meus grandes maestros nesta jornada para tornar-me Mestre.

Deixo aqui registrado meu agradecimento também à República Federativa de Brasil, por outorgar oportunidades de educação de estudos de Pós-Graduação aos cidadãos dos países irmãos da América do Sul.

Por fim, agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina e o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, que abriram as portas para que eu pudesse realizar meu trabalho.

Sediento de saber lo que Dios sabe,
Judá León se dio a permutaciones
de letras y a complejas variaciones
y al fin pronunció el Nombre que es la Clave,

La Puerta, el Eco, el Huésped y el Palacio,
sobre un muñeco que con torpes manos
labró, para enseñarle los arcanos
de las Letras, del Tiempo y del Espacio.

El simulacro alzó los soñolientos
párpados y vio formas y colores
que no entendió, perdidos en rumores
y ensayó temerosos movimientos

Gradualmente se vio (como nosotros)
aprimado en esta red sonora
de Antes, Después, Ayer, Mientras, Ahora,
Derecha, Izquierda, Yo, Tú, Aquellos, Otros.

(El cabalista que ofició de numen
a la vasta criatura apodó Golem;
estas verdades las refiere Scholem
en un docto lugar de su volumen.)

(Fragmento El Golem, Jorge Luis Borges, 1964)

RESUMO

Esta dissertação surge a partir das dificuldades que têm os empreendedores sociais que trabalham em mercados de baixa renda. Projetar um empreendimento social rentável e sustentável é difícil e complicado quando seu foco são clientes da base da pirâmide (BdP). É por isso que alguns empreendedores sociais visam procurar novos segmentos em outros mercados, ou mercados diferentes a seu mercado inicial. Não entanto, a identificação destes novos mercados não é fácil quando não se conta com a expertise, ou com algum procedimento adequado para identificar esse novo mercado. O objetivo deste projeto é elaborar procedimentos para a identificação de novos mercados para empreendimentos sociais. Este procedimento baseia-se nos métodos de *Service Design* (SD) e *Design Thinking* (DT). A pesquisa classifica-se como qualitativa, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e tem objetivos exploratórios, a metodologia descreve os procedimentos metodológicos. O procedimento foi construído a partir das contribuições de Stickdorn e Schnider (2014) nos métodos do SD e do Plattner, Meinel e Weinberg (2009) na abordagem de DT. A fim de validar o procedimento, foi aplicado com base numa necessidade da empresa social BioLite; que é aceder a novos clientes nacionais e internacionais. Conclui-se que o procedimento desenvolvido se direciona para as necessidades de procurar novos mercados para os empreendedores sociais, neste caso, BioLite. Foi apresentada as etapas do procedimento, visando proporcionar aos empreendedores sociais uns passos para identificar essas características, que idêntica ao cliente como potencial e um entendimento claro do que ele requer. Adicionalmente, este procedimento, pode ser colocado em prática e tornar os empreendedores mais competitivos, incorporando envolvimento e interação com os potenciais clientes no processo de desenvolvimento do empreendimento, garantindo que resultado final será relevante para os novos clientes e, além disso, pode aprender muito sobre o próprio empreendimento social, olhando desde a perspectiva do cliente/usuário.

Palavras-chave: Procedimentos. Empreendedorismo Social. Mercados. *Design Thinking*. *Service Design*.

ABSTRACT

This dissertation arises from the difficulties that have the social entrepreneurs that work in markets of low-income. Designing a profitable and sustainable social enterprise is difficult and complicated when it focuses on a base of pyramid (BOP) clients. That is why some social entrepreneurs aim to look for new segments in other markets or different markets to their initial market. However, the identification of these new markets is not easy when one does not have the expertise, or some appropriate procedure to identify this new market. The objective of this project is to develop procedures for the identification of new markets for social enterprises. This procedure is basing on the methods of Service Design (SD) and Design Thinking (DT). The research is classified as qualitative, aims to generate knowledge for practical application and has exploratory objectives; the methodology describes the methodological procedures. The procedure was constructing from the contributions of Stickdorn and Schneider (2014) in the methods of SD and Plattner, Meinel, and Weinberg (2009) in the DT approach. To validate the procedure, it was applying based on a need of the social enterprise, BioLite; that is accessing new national and international clients. Concludes that the developed procedure addresses the needs of seeking new markets for social entrepreneurs, in this case, BioLite. It was presenting the steps of the procedure, aiming to provide social entrepreneurs with a few steps to identify these characteristics, identical to the client as potential and a clear understanding of what it requires. In addition, this methodological procedure can be put into practice and make entrepreneurs more competitive. Incorporating involvement and interaction with potential customers in the development process of the enterprise, ensuring that the result will be relevant to new customers and, in addition, can learn a lot about the enterprise itself, looking from the perspective of the client/user.

Keywords: Procedures. Social Entrepreneurship. Design Thinking. Service Design.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Segmentação de mercado	42
Figura 2 – Bases de segmentação	43
Figura 3 – Elementos essenciais de nicho de mercado	45
Figura 4 – Características de nicho de mercado	46
Figura 5 – Consumo das famílias anuais 2010 (Bilhões \$PPP) por setor e segmento de consumo (92 países)	50
Figura 6 – Modelo de negócio pela população da BdP.....	53
Figura 7 – 12 princípios específicos de inovação considerados aos mercados da BdP	54
Figura 8 – Dimensões do empreendedorismo social	58
Figura 9 – Empreendedorismo social incorporado	69
Figura 10 – Empreendedorismo social integrado	70
Figura 11 – Empreendedorismo social externo	71
Figura 12 – Empreendedorismo social integrado	72
Figura 13 – Modelo de apoio empreendedor	73
Figura 14 – Modelo intermediário de mercado.....	74
Figura 15 – Modelo de emprego.....	75
Figura 16 – Modelo de serviços tarifados.....	76
Figura 17 – Modelo de serviços subsidiados	77
Figura 18 – Modelo de serviços tarifados.....	78
Figura 19 – Modelo de serviços tarifados.....	79
Figura 20 – Modelo complexo.....	80
Figura 21 – Modelo Misto	81
Figura 22 – Fases do DesignThinking	84
Figura 23 – Processos de DT	86
Figura 24 – Processos de DT	89
Figura 25 – Processo do SD	96
Figura 26 – Service Design	98
Figura 27 – Service Design	100
Figura 28 – Fluxograma de pesquisa	121
Figura 29 – Procedimento proposto.....	123
Figura 30 - Biolite Campstove.....	130
Figura 31 - Biolite Campstove Pizza Dome	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de mercado.....	38
Quadro 2 – Definições de Empreendedorismo Social	59
Quadro 3 – Comparação de aspectos importantes do Design Thinking e Service Design.....	106
Quadro 4 – Técnicas e métodos adotados.....	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BdP –Base da Pirâmide

DT – *Design Thinking*

SD – *Service Design*

LS – *Lean Startup*

ES – Empreendedores Sociais

VC – *Ventures Capital*

MVP – Produto de Mínima Viabilidade

BML - *Build-Measure-Learn* (Construir-Mesurar-Aprender)

BMC – *Business Model Canvas*

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	26
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	26
1.2	OBJETIVOS	29
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	29
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
1.3	JUSTIFICATIVA	30
1.4	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	34
1.5	ADERÊNCIA DA PESQUISA COM A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	34
1.6	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	35
1.7	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	36
2.	REVISÃO DA LITERATURA	37
2.1	MERCADO	37
2.1.1	DEFINIÇÃO DE MERCADO	38
2.1.1.1	COMPRA - VENDA.....	40
2.1.1.2	ATORES.....	41
2.1.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	42
2.1.2.1	BASES DE SEGMENTAÇÃO.....	42
2.1.2.2	ESCOLHA DE MERCADOS-ALVO	43
2.1.3	NICHO DE MERCADO	45
2.1.3.1	CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS A NICHO DE MERCADO	46
2.1.4	OPORTUNIDADES DO ES NOS MERCADOS	47
2.2	BASE DA PIRÂMIDE	49
2.2.1	DISTRIBUIÇÃO DE CONSUMO DA POPULAÇÃO DA BDP	49
2.2.2	CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO DA BDP	51
2.2.3	EMPREENDEDORISMO SOCIAL E BASE DA PIRÂMIDE.....	52

2.2.4	INOVAÇÃO E BASE DA PIRÂMIDE	53
2.3	EMPREENDEDORISMO SOCIAL	55
2.3.1	ORIGENS DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL	55
2.3.2	DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL	57
2.3.3	DEFINIÇÃO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL	59
2.3.4	EXEMPLO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL	64
2.3.5	RECURSOS DISPONÍVEIS	66
2.3.6	MODELOS DE EMPREENDEDORES SOCIAIS	68
2.3.6.1	EMPREENDIMENTO SOCIAL INCORPORADO	68
2.3.6.2	EMPREENDIMENTO SOCIAL INTEGRADO ...	69
2.3.6.3	EMPREENDIMENTO SOCIAL EXTERNO	70
2.3.7	MODELOS OPERACIONAIS	71
2.3.7.1	MODELO DE APOIO EMPREENDEDOR.....	72
2.3.7.2	MODELO INTERMEDIÁRIO DE MERCADO ...	73
2.3.7.3	MODELO DE EMPREGO	74
2.3.7.4	MODELO DE SERVIÇOS TARIFADOS	75
2.3.7.5	MODELO DE SERVIÇO SUBSIDIADO	76
2.3.7.6	MODELO DE LIGAÇÃO DE MERCADO	77
2.3.7.7	MODELO SUPORTE ORGANIZACIONAL	78
2.3.8	MODELOS COMBINADOS	79
2.3.9	MODELO COMPLEXO	80
2.3.10	MODELO MISTO	80
2.4	<i>DESIGN THINKING</i>	82
2.4.1	PROCESSO DE <i>DESIGN THINKING</i>	84
2.4.1.1	INSPIRAÇÃO	84
2.4.1.2	IDEAÇÃO	85
2.4.1.3	IMPLEMENTAÇÃO	85
2.4.1.4	MÉTODOS E FERRAMENTAS NAS	

	FASES DE DT	88
2.4.2	<i>DESIGN THINKING</i> E EMPREENDEDORISMO	
	SOCIAL	92
2.5	SERVICE DESIGN	93
2.5.1	PROCESSOS E MÉTODOS DE <i>SERVICE</i>	
	<i>DESIGN</i>	95
2.5.2	EXPLORAÇÃO	96
2.5.3	CRIAÇÃO	101
2.5.4	REFLEXÃO	102
2.5.5	IMPLEMENTAÇÃO.....	103
2.5.6	<i>SERVICE DESIGN</i> E EMPREENDEDORISMO	
	SOCIAL	104
2.6	RELAÇÕES DOS MÉTODOS DE DT E SD	106
2.6.1	SIMILITUDES.....	108
2.6.2	DIFERENÇAS	109
2.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	111
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	116
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	117
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	118
4.	PROCEDIMENTOS PARA A	
	IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS MERCADOS	
	PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS	122
4.1	CONSTRUÇÃO DO PROCEDIMENTO	122
4.2	MAPEAMENTOS DE TÉCNICAS DO MODELO	
	PROPOSTO	126
5.	ESTUDO DE CASO	129
5.1	BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DA	
	IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE	
	MÉTODOS EM BIOLITE.....	129
5.1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DE BIOLITE	130
5.1.2	ATIVIDADES DE IMPACTO DE BIOLITE	131
5.1.3	PROJETOS A FUTURO PARA BIOLITE.....	132

5.2	PERCURSO DO PROCEDIMENTO PROPOSTO....	132
5.2.1	COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	133
5.2.1.1	ENTREVISTAS VIA <i>SKYPE</i> COM O EMPREENDEDOR	133
5.2.1.2	INFORMAÇÃO DOCUMENTAL	133
5.2.1.4	REUNIÃO 1 - COLETAR INFORMAÇÕES EXISTENTES.....	134
5.2.1.5	REUNIÃO 2 - REUNIR INSIGHTS SOBRE AS NECESSIDADES DO USUÁRIO	134
5.2.1.6	REUNIÃO 3 - DEFINIR UM PONTO DE VISTA.	135
5.2.1.7	REUNIÃO 4 - GERAR IDEIAS USANDO TÉCNICAS DE BRAINSTORMING.....	135
5.2.1.8	REUNIÃO 5 - REPRESENTAR UMA AUTOEXPLICAÇÃO DO CONCEITO	136
5.2.1.9	REUNIÃO 6 - FEEDBACK DO USUÁRIOS E PARTES INTERESSADAS.	136
5.3	BIOLITE	137
5.3.1.1	COLETAR INFORMAÇÕES EXISTENTES.....	137
5.3.1.2	REUNIR INSIGHTS SOBRE AS NECESSIDADES DO USUÁRIO.....	139
5.3.1.3	DEFINIR UM PONTO DE VISTA	139
5.3.1.4	GERAR IDEIAS USANDO TÉCNICAS DE BRAINSTORMING.....	140
5.3.1.5	REPRESENTAR UMA AUTOEXPLICAÇÃO DO CONCEITO.....	140
5.3.1.6	FEEDBACK DO USUÁRIOS E PARTES INTERESSADAS.....	142
5.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	143
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	145
6.1	CONCLUSÃO	145
6.2	RECOMENDAÇÕES	146
	REFERÊNCIAS	149

APÊNDICE A.....	165
APÊNDICE B.....	167
APÊNDICE C.....	168
APÊNDICE D.....	169
APÊNDICE E.....	170
APÊNDICE F.....	171
APÊNDICE G.....	171
APÊNDICE H.....	174

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação surge a partir das dificuldades que têm os empreendedores sociais que trabalham em mercados de baixa renda. Projetar um empreendimento social rentável e sustentável é difícil e complicado quando seu foco são clientes da base da pirâmide (BdP). Este trabalho propõe um procedimento para identificar novos mercados, ganhar uma compreensão desses novos mercados, assim como melhorar a proposta de valor, estratégia de penetração de mercado, modelos de negócio, etc. Este procedimento compõe-se da aplicação da abordagem do *design thinking* (DT) e dos métodos usados no *Service Design* (SD). A fim de validar o procedimento, é verificado num estudo de caso, com a empresa social chamada BioLite.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Enquanto o empreendedorismo social é um modelo promissor para enfrentar os desafios sociais, parte do sucesso e sustentabilidade destes empreendedores depende de seus clientes. Quando operam em regiões muito pobres do mundo enfrentam um desafio: Mesmo que a necessidade de seus produtos e serviços seja enorme, o desafio de levar e vender esses produtos e serviços ao mercado pode ser quase intransponível e pouco sustentável.

Sem acesso aos meios de comunicação ou mesmo de comunicação em massa, os empreendedores têm canais limitados estabelecidos para atingir seus potenciais clientes. Mas um conjunto destes que atendem as comunidades da base da pirâmide (BdP) pode superar este desafio, incorporando suas soluções sobre as circunstâncias que definem e oferecem estrutura para a vida de seus clientes.

O empreendedorismo social ganhou certamente uma tração incrível durante as últimas décadas, apresentando soluções para abordar todos os tipos de questões sociais. As necessidades e desejos humanos são motores fundamentais das decisões das organizações quanto a que produtos ou serviços podem produzir. No entanto, apesar da aparentarem natureza ilimitada das necessidades humanas, os empreendedores sociais se esforçam para encontrar mercados e proposições de valor (SEELOS; MAIR, 2005).

Organizações sociais empresariais são induzidas a crescer. Mas à medida que crescem, enfrentam uma série de obstáculos de gerenciamento interno e externo que podem impedir seu crescimento ou levar à sua falha (LEADBEATER, 1997).

Empreendedorismo não é sempre produtivo (BAUMOL, 1986; ZAHRA; WRIGHT, 2015). Os empreendedores sociais podem ter erros em comum. Por exemplo, sua proposta de valor não está bem definida, não validam corretamente o mercado foco, desconhecem a necessidade que pretendem solucionar, o produto ou serviço soluciona eficazmente essa necessidade, ou seus negócios não são escaláveis. De fato, mesmo que uma ideia de negócio nestes mercados seja boa, não significa que seja viável, em função dos preços, custos de produção e do tamanho do mercado.

Seelos e Mair (2005) falam de duas regras fundamentais que parecem aplicar-se. Em países industrializados, muitas pessoas não estão dispostas a pagar o suficiente por determinados produtos e serviços que queiram consumir. Este é um fato que se tornou dolorosamente claro para alguns empreendimentos nos anos noventa: enquanto os serviços gratuitos oferecidos por eles foram usados por milhões de pessoas, eles acharam impossível implementar taxas para o uso dos serviços quando o *venture capital* acabou.

Em segundo lugar, as necessidades mais básicas de milhões de pessoas em países não industrializados continuam insatisfeitas, principalmente porque estes potenciais clientes estão dispostos a usar, mas são incapazes de pagar por produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades. No entanto, essa não é a única causa para que essas necessidades insatisfeitas desta população não conseguissem atrair a comunidade empresarial na procura de novos mercados (SEELOS; MAIR, 2005).

Segundo Zahra, *et al.* (2009) os empreendedores sociais fazem contribuições significativas e diversificadas para as suas comunidades e sociedades, adaptando modelos de negócios e métodos para oferecer soluções criativas aos problemas sociais complexos e persistentes. São descritos como os "novos motores para a reforma" (DEES, 2007, p.24).

Segundo Lauzikas e Cernikovaitė (2011 apud SEKLIUCKIENE; KISIELIUS, 2015), o empreendedorismo social é benéfico para a sociedade, é um tipo de inovação social e pode trazer benefícios para vários *stakeholders*: em termos de negócio, aumento dos rendimentos e

lucros, volume de cliente, lealdade e satisfação e reputação empresarial; para comunidade: redução do desemprego e exclusão social dos grupos de interesse social; para o Estado: redução da poluição, opinião pública favorável, e melhora da imagem do Estado.

O desafio global converte-se na forma de transferir conhecimento e investimento por parte do mundo desenvolvido para os países em desenvolvimento, de modo que proporcione recursos e avanços para os pobres e, ao mesmo tempo, equilibre as considerações econômicas. O estudo do empreendedorismo social tem avanços significativos, mostrando maior amplitude na pesquisa, profundidade e rigor científico. No entanto, a pesquisa deixou algumas questões fundamentais respondidas de maneira insatisfatória (ZAHRA; WRIGHT, 2015). Por exemplo, como posso desenvolver novos mercados, já que meu mercado-foco (BdP), não é financeiramente sustentável a longo prazo.

Nos últimos anos, as áreas de empreendedorismo, engenharia e design assumiram este desafio. Abordagens e metodologias para resolver problemas como *Design Thinking* (DT), e *Service Design* (SD), foram desenvolvidos e outros adaptados para ajudar a trazer melhorias à vida de centenas de milhões de pessoas no mundo em todos os níveis da pirâmide populacional.

Design é uma prática humana geral que ocorre em muitos, muitos domínios, incluindo a resolução de problemas de todos os dias (JACKSON, 2015). Como metodologia de resolução de problemas, o DT, é cada vez mais utilizada por inovadores sociais e amplamente reconhecida como uma competência central que fornece impactos de projetos de maior relevância, usabilidade e sustentabilidade (PIENIAZEK, 2016). Neste contexto, os empreendedores sociais encontraram maneiras criativas para procurar soluções alternativas e improvisar soluções mediante o uso do método de *design thinking*.

O estudo da inovação social e a contribuição do SD em imagens e implementação das mudanças sociais é reconhecida como uma das áreas emergentes de pesquisa em SD (SANGIORGI, 2010), outro campo, que olha para o desenvolvimento de novas ideias para atender às necessidades sociais, é O empreendedorismo social. Além disso, SD pode fornecer ferramentas para visualizar os diferentes conceitos de serviço à medida que evoluem ao longo do processo (BALIS, 2014).

Biolite, é um empreendimento social, que desenvolve produtos energéticos para os mercados da BdP. Segundo Van Leeuwen e Ruff

(2014) no relatório *The energy access practitioner network*, uma das necessidades não financeiras de Biolite é ter acesso a novos clientes nacionais e internacionais. Propor um procedimento para identificar novos segmentos de mercados para Biolite, quando este identifica problemas de renda nos mercados onde seus produtos ou serviços são necessários, pois os consumidores não têm condições de adquiri-los.

Espera-se que o procedimento proposto contribua para o desenvolvimento científico aplicável pelos empreendedores sociais, na procura do sucesso de seus empreendimentos. Acredita-se, adicionalmente, que este estudo contribua com um processo que pode ser colocado em prática e tornar os empreendedores mais competitivos e, assim, responder à seguinte pergunta: Como é possível desenvolver novos mercados com seus produtos ou serviços para sustentar seus mercado-alvo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste projeto é elaborar procedimentos para a identificação de novos mercados para empreendimentos sociais. Este procedimento baseia-se nos métodos de *Service Design* e *Design Thinking*.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos para a realização da pesquisa são:

- Revisar os conceitos relativos a mercado, empreendedorismo social e métodos disponíveis na literatura;
- Identificar modelos para análise de *Design Thinking*, e *Service Design* disponíveis na literatura;
- Aplicar o procedimento num estudo de caso para a identificação de novos segmentos de mercado, afim de subsidiar mercados da base da pirâmide.

1.3 JUSTIFICATIVA

O empreendedorismo está instituído na sociedade e tem importância para o crescimento econômico dos países e regiões. Fisher (2012) aponta que medida que foi intensificando o interesse pelo empreendedorismo como domínio de pesquisa, surgiram uma série de novas perspectivas teóricas para explicar as ações e a lógica subjacentes ao comportamento empreendedor. Com o intuito de avançar no conhecimento em engenharia de produção, faz-se necessário o conhecimento e a discussão acerca dos métodos de DT, SD e sua aplicabilidade nos problemas dos campos da engenharia, especialmente no campo do empreendedorismo social.

Segundo Alter (2001), os primeiros anos de empreendedorismo social foram caracterizados por uma ampla inovação; esta, por sua vez, produziu uma paisagem diversificada de empresas sociais. No entanto, surgiram problemas voltados a seus mercados. Estatísticas de mortalidade de negócios sugerem que, dependendo da indústria em questão, as taxas de descontinuidade de novos empreendimentos podem ser elevadas a 70% nos primeiros cinco anos (GRUBER, 2004). Esta descontinuidade dos empreendedores também acontece com os empreendedores sociais, já que seus mercados estão voltados à BdP, onde seu risco é maior.

Segundo o relatório especial sobre empreendedorismo social - GEM 2015, mesmo que os empresários não façam sempre um *trade-off* (por exemplo, planificação, avaliação dos mercados e retornos financeiros de curto prazo podem ser necessários para criar impacto social de longo prazo), muitos empreendedores sociais reconhecem que os mercados da BdP não são sempre economicamente viáveis para suas organizações (BOSMA, *et al.*, 2015).

Identificou-se na literatura vários fatores específicos que conduzem os ES ao atual sucesso ou fracasso de seus empreendimentos, uma vez que foram identificados diversos fatores, em alguns casos, contraditórios, não se tem uma catalogação definitiva. Zaridis e Mousiolis, (2014) fazem uma lista dos principais fatores mencionados na literatura:

- Capital: os empreendedores sociais (ES), que ao início subinvestiram, têm maiores chances de fracasso em comparação com aqueles que investiram o suficiente. Em muitos países o *fundraising* para os ES, continua sendo um

problema na procura de recursos financeiros (ZARIDIS, 2006).

- Manutenção e controle financeiro: aumentam as chances de fracasso para os ES por não ter um controle adequado.
- Experiência gerencial: os ES não contam com um nível adequado na gestão de suas organizações, muitas vezes.
- Planejamento: os ES, muitas vezes, não têm um plano de negócio alinhado a seus mercados, tendo muita chance de fracasso.
- Assessorias profissionais em mercado: os ES que procuram assessorias em temas de mercado têm maiores chances de sucesso.
- Pessoal: os ES que querem atrair e reter pessoal com qualidade têm maior chance de sucesso.
- Circunstâncias econômicas: os ES que começam em mercados com recessão econômica são mais propensos a falhar do que outros, que começam em mercados com prosperidade econômica.
- Marketing: os ES com habilidades de marketing têm maior chance de sucesso.

A taxa de mortalidade dos ES identifica a facilidade ou dificuldade de superar os obstáculos encontrados, algumas das quais são encontradas nas áreas de concorrência, tecnologia, mercados (viáveis, saturados, conhecimento do mercado e dispersão de mercado), a capacidade de produção (excesso ou completo), gama de produtos, nível de habilidades em empreendedorismo e garantia da qualidade do produto (MURPHY, 1996).

O mercado do empreendedorismo social é frequentemente associado com a ideia de eficiência elevada e eficácia por meio de atividades comerciais (NICHOLLS, 2010), e a sustentabilidade financeira e de autossuficiência (BOSCHEE; McCLURG, 2003; HARDING, 2004; HAUGH, 2005; CHOI; MAJUMDAR, 2014).

Os mercados não são perfeitos, mas, no longo prazo, funcionam razoavelmente bem como um teste de criação de valor, especificamente a criação de valor para os clientes que estão dispostos e capazes de pagar por um produto ou serviço (DEES, 1998). A capacidade de um empreendedor de atrair recursos (capital, trabalho, equipamento, etc.) em um mercado competitivo, é uma indicação de que a iniciativa empresarial é competitiva.

Segundo Dees (1998), os mercados não funcionam bem para os empreendedores sociais. Em particular, os mercados não fazem um bom trabalho em valorizar as melhoras sociais, benefícios e prejuízos comuns e subsídios para pessoas que não podem pagar. Estes elementos são essenciais para o ES. Como resultado, é difícil determinar se um empreendedor social cria suficiente valor social para justificar o uso dos recursos. A sobrevivência ou crescimento dos ES não é prova de sua eficiência ou eficácia na melhoria das condições sociais.

Segundo Choi e Majumdar, (2014), dada sua importância, o mercado é um aspecto integrante do empreendedorismo social. No entanto, o mercado pode manifestar-se de maneiras diferentes e é, por conseguinte, complexo. O mercado pode ser definido em termos de atividades comerciais, como gerador de rendimento para garantir a sustentabilidade das atividades empresariais sociais e autossuficiência da organização.

O mercado pode implicar o emprego de atividades comerciais diretamente relacionadas com a missão social, para garantir a distribuição mais eficaz e eficiente dos serviços sociais e produtos para os segmentos.

Para abordar estes problemas complexos, os procedimentos metodológicos podem desenvolver soluções, neste caso, procurar novos mercados que estão em constante mudança, e identificar potenciais mercados para seus produtos e serviços. Creswell (2006) recomenda para a construção de procedimentos metodológicos, adotar uma estrutura geral que oriente todas as facetas do estudo, desde a avaliação das ideias gerais por trás da investigação até a coleta de dados detalhados e procedimentos de análise.

Sendo assim, a utilização dos métodos como o SD e DT, pode desempenhar um papel importante na pesquisa de novos mercados para os empreendedores sociais, neste caso para BioLite; uma vez que os resultados obtidos a partir de diferentes métodos podem enriquecer e

melhorar a compreensão das questões estudadas nesta dissertação e gerar novas ideias sobre o mesmo (AZORÍN *et al.* 2012).

O DT pode ser interpretado como uma abordagem criativa para a resolução de problemas, de forma mais completa, como uma abordagem sistemática e colaborativa para identificar e resolver problemas de forma criativa (LUCHS; SWAN; GRIFFIN, 2015). Os métodos de DT são comumente utilizados com sucesso em contextos diferentes, dentro do negócio, incluindo a criação de novas empresas, *business model design* e melhoria de processos (LUCHS; SWAN; GRIFFIN, 2015).

Dentro do contexto na identificação de novos mercados para os Empreendedores Sociais, o DT ajuda a identificar novos mercados, que estão mudando rapidamente, e quando as necessidades dos usuários são incertas, como os mercados da base da pirâmide. No entanto, o DT é um meio para identificar as necessidades de novos clientes, a fim de desenvolver inovações significativas ou radicais na procura de mercados mais maduros.

O SD é uma abordagem multidisciplinar que combina diferentes métodos e ferramentas oriundos de diversas disciplinas (STICKDORN; SCHNEIDER; LAWRENCE, 2014). O uso de SD como prática interdisciplinar combina inúmeras habilidades de design, gestão e engenharia de processos. O DS é essencial para uma economia baseada em conhecimento (The Copengahen Institute of Interact Design, 2008).

O SD é uma forma holística, por meio da qual um negócio pode obter uma compreensão abrangente e empática das necessidades do mercado (Frontier Service Design, 2010). Com esse propósito, o SD se pode aplicar como meio integrador de recursos, que mistura práticas e áreas de conhecimento em uma abordagem holística na busca por identificar soluções, neste caso, novos mercados.

A escolha destes métodos para a construção dos procedimentos metodológicos, deve-se ao fato que são métodos específicos para solucionar problemas complexos, gerando soluções inovadoras, baseadas numa abordagem centrada no usuário.

A fim de validar os procedimentos metodológicos, realizou-se uma aplicação em uma empresa social chamada BioLite, que desenvolve, fabrica e distribui aos mercados, soluções de energia para as comunidades fora da rede ao redor do mundo. A seleção dessa empresa social se deu devido a uma oportunidade de procurar novos mercados diferentes ao mercado-foco da organização, aplicando os métodos de DT e SD.

A escolha do Biolite deve-se ao fato de ser um empreendimento social, que pode proporcionar novos insights e elementos conceituais para colmatar esta brecha, incentivando assim a realização de novas pesquisas sobre este tipo de iniciativas. Além disso, a ausência de pesquisas sobre iniciativas de empreendedorismo social no setor de energia renovável acrescenta outras razões para examinar o campo analítico comum do empreendedorismo social

1.4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Esta dissertação caracteriza-se, em relação à natureza, como uma pesquisa qualitativa, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Inicialmente a pesquisa utiliza um levantamento bibliográfico, adotando um atributo exploratório, para identificar as principais publicações de rigor científicas sobre mercado, base da pirâmide, empreendedorismo social, *design thinking* e *service design*; visando uma maior familiaridade com os assuntos da pesquisa.

Em seguida, objetivou propor um procedimento para a identificação de novos mercados para os empreendimentos sociais. O procedimento proposto foi construído a partir das contribuições de Stickdorn e Schnider (2014) nos métodos do *Service Design* e do Plattner, Meinel, e Weinberg (2009) na abordagem de *Design Thinking*. Atuando como direcionadores do procedimento proposto.

Para verificar a aplicabilidade do procedimento proposto e com o propósito de atender uma ação real, este foi aplicado num estudo de caso, contribuindo como subsidio para o desenvolvimento da pesquisa e permitindo o aprofundamento dos objetivos, proporcionando, desta maneira, maior flexibilidade do que o simples levantamento das informações (GIL, 2002).

1.5 ADERÊNCIA DA PESQUISA COM A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Desde a perspectiva de Engenharia de Produção, os procedimentos metodológicos apresentam-se como um campo promissor, contribuindo para o avanço da teoria e, por consequência, do conhecimento em determinada área (LACERDA *et al.*, 2013). Estes argumentos teóricos

são baseados na teoria da dependência de recursos, que sustenta que a sobrevivência organizacional depende da capacidade da organização para adquirir recursos (GRAS; MENDOZA-ABARCA, 2014). De acordo com essa perspectiva, os empreendedores sociais podem envolver-se em outros mercados, para gerir sua dependência em mercados pouco atrativos financeiramente, mas onde há interesse por seus produtos e serviços.

Neste sentido, a dissertação apresenta uma visão da engenharia de produção, sob a área de conhecimento da gestão de operações (Santos, 2008) com foco no empreendedorismo social, e, assim, busca analisar o objeto de estudo em questão: identificação de novos mercados para a empresa BioLite, com base num procedimento metodológico.

Abordando o estudo como processo, ajuda a decompor o objeto de estudo em requisitos de entrada, transformações e em resultados do processo (ANDERSEN, 2007). Esta abordagem operacionaliza a organização para análise, controle e melhoria das ações e consequente aperfeiçoamento da organização (BITITCI; ACKERMANN; ATES; DAVIES; GARENGO; GIBB; SHAFTI, 2011) e seus métodos.

A aderência dessa dissertação a Engenharia de Produção também pode ser observada a partir de trabalhos recentes, que envolvem a discussão em DT e SD. Sob a abordagem inovadora, pode-se citar o trabalho de Stickdorn *et. al* (2014), Mueller e Thoring (2012), Luchs, Swan e Griffin (2015); Pinheiro (2015) e West e Nardo (2016), todos eles visam a criar conceitos de design e métodos inovadores.

1.6 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como a pesquisa surgiu a partir da necessidade de um empreendimento social, a aplicação do procedimento restringe-se a esse empreendimento, sendo que os empreendedores sociais não foram incluídos na pesquisa. A opção pela amostragem intencional não probabilística dificulta a capacidade de generalização dos dados, sendo esta característica metodológica uma limitação importante para o presente trabalho.

Os procedimentos metodológicos estão circunscritos nos métodos de *Service Design* e *Design Thinking* aplicado em apenas um empreendimento social, que pertence ao segmento de produtos de cozinha a lenha e energia e tem características específicas. Deste modo, a forma de aplicação e os resultados obtidos podem ser diversos, quando usados

em outros empreendimentos, com características diferentes e de outros setores.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com relação à estrutura da dissertação, se organiza em sete capítulos:

- O Capítulo 1, aqui descrito, apresenta a introdução, a identificação do problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa, os aspectos metodológicos, e as delimitação da pesquisa.
- O Capítulo 2 proporciona o referencial teórico, que reúne a revisão da literatura que norteou o estudo, abordando as definições de Mercado, Base da Pirâmide, Empreendedorismo Social, *Service Design* e *Design Thinking*. O capítulo também expõe um análise dos métodos de SD e DT.
- O Capítulo 3, intitulado Procedimentos Metodológicos, descreve-se como foi abordada a interação dos métodos.
- O Capítulo 4, intitulado Procedimentos para a identificação de novos mercados para empreendimentos sociais. É descrito como foi realizada a interação das abordagens.
- O Capítulo 5 apresenta os resultados da aplicação do procedimento proposto para empresa social BioLite.
- O Capítulo 6 trata dos resultados da aplicação do procedimento proposto para a empresa social BioLite. Neste, são apresentadas as conclusões, as limitações da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo, tem como objetivo explicitar os conceitos e definições envolvidos na pesquisa e que são importantes para o seu melhor entendimento e para o cumprimento alguns de seus objetivos específicos.

A primeira parte traz informação de mercados, a fim de entender o que é mercado, os atributos de mercado, segmentação, nichos, oportunidades para o empreendedorismo social daí tentar-se-á diferenciar dos mercados conhecidos.

A seguinte parte aborda a pesquisa bibliográfica sobre Base da pirâmide, com o objetivo de levantar as características destas comunidades e determinar a sua importância para o desenvolvimento econômico e social.

A terceira parte traz informação sobre empreendedorismo social, origem, abordagem das dimensões, definições, recursos disponíveis e um levantamento dos modelos de empreendedorismo social.

A quarta parte trata-se sobre a abordagem do processo de DT e SD, sua importância, características, as fases, e seus métodos e ferramentas.

A última seção compõe as considerações finais a respeito do capítulo.

2.1 MERCADO

Do ponto de vista da economia, o mercado é um lugar onde os compradores e os vendedores se encontram e onde os preços de bens e serviços são determinados pelo comportamento da oferta e demanda (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Na prática, cada pessoa tem uma definição do que é mercado. Por exemplo, para um acionista, o mercado tem relação com os valores e o capital; para uma família, o mercado é o lugar onde se faz compra dos produtos necessários para o dia a dia.

Originalmente, o termo mercado referia-se aos locais onde compradores e vendedores se reuniam para trocar seus bens. Os economistas usam o termo mercado quando se referem a um grupo de compradores e vendedores que transacionam em torno de um produto ou classe de produtos; daí o mercado de moradia, mercado de grãos e assim por diante. Entretanto, os profissionais de marketing veem os vendedores como a indústria e os compradores como o mercado (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Granovetter (1992), os mercados são socialmente construídos e, portanto, maleáveis e sujeitos a vários esforços de mudança. Os mercados estão sempre em formação: os mercados não são; eles se tornam. Essa percepção abre questões sobre como os agentes do mercado podem influenciar o processo de facilitar inovações do mercado. Assim, os mercados estão “em todos os lugares”, porque eles são uma configuração idealizada ou de ambientes em que as trocas acontecem (ARAUJO, FINCH; KJELLBERG, 2010).

Segundo Kotler e Armstrong, (2004), o mercado é um ambiente social, que propicia as condições para a troca, em outras palavras, interpreta-se como a instituição ou organização social através da qual os oferentes (produtores ou vendedores) e demandantes (consumidores ou compradores) de um determinado bem ou serviço, entram em relação comercial, a fim de realizar transações comerciais.

2.1.1 DEFINIÇÃO DE MERCADO

Agrupou-se onze definições de Mercado, com o objetivo de identificar semelhanças e diferenças, e encontrar quais aspectos são importantes, de acordo com cada definição. O quadro 1 descreve essas definições, classificadas por ano de publicação, mantendo uma linha com a abordagem cronológica para este relatório.

Quadro 1 – Definições de mercado

Autor	Definição de mercado
Kotler; Fox, Brandão, 1994.	Mercado é um grupo de pessoas que têm interesse real ou potencial por um produto ou serviço e a capacidade de pagar pelo mesmo.
Dicionário de Marketing, 1999.	Todos os potenciais consumidores que compartilham uma determinada necessidade ou desejo e que podem estar voltados a participar de um intercâmbio, visando a satisfazer essa necessidade ou desejo.
Fligstein, 2001.	Define mercado como um contexto estruturado para a troca, em que os recursos são mobilizados e organizados por um conjunto de produtores a entregar uma oferta particular que atende às necessidades e desejos de um conjunto de clientes.
Kotler; Armstrong; Cámara; Cruz, 2004.	Mercado é o conjunto de compradores reais e potenciais de um produto. Estes compradores compartilham uma necessidade ou um desejo em

	particular que pode satisfazer por meio de uma relação de intercâmbio.
Samuelson, 2005.	Mercado é um mecanismo através do qual compradores e vendedores interagem para determinar os preços e trocar bens e serviços.
Freeman, Reid, 2006.	Define mercado como um grupo de pessoas que pode comprar um produto ou serviço, se o deseja.
Kotler; Keller, 2009.	Mercado é um grupo de compradores e vendedores de um determinado bem o serviço. Os compradores determinam conjuntamente a demanda do produto e os vendedores, a oferta.
Kennedy, 2008; Porac <i>et al.</i> , 1989.	Os mercados são essencialmente representações de um espaço econômico que está sendo reconhecido como distinto por audiências relevantes.
Araujo, Finch; Kjellberg, 2010.	Um mercado é um cenário em que o intercâmbio poderá ter lugar – um cenário que se refere a “um grupo ou grupos de pessoas, algumas das quais desejam obter certas coisas e alguns dos quais estão em condições de fornecer o que os outros querem”.
Thompson, 2011.	Mercado é o conjunto de compradores reais e potenciais que tem uma determinada necessidade ou desejo, dinheiro para satisfazer a vontade de comprar, os quais constituem uma demanda e os vendedores, que oferecem um determinado produto ou serviço, para satisfazer as necessidades ou desejos dos compradores, conforme aos processos de troca, que constitui a oferta. Sendo a oferta e a demanda a principal força que movem o mercado.
Parkin, 2014.	Mercado é qualquer acordo que permite que compradores e vendedores obtenham informações e façam negócios uns com os outros.

Fonte: Elaborado pelo autor

As definições apresentadas no quadro 1, fornecem informações valiosas sobre o que é mercado. Estas definições fornecem uma visão geral para identificar os vários atributos e características-chave que se desenvolveram todo tempo. Pode-se notar que, desde 1994 até 2014, as definições de Mercado, o tempo todo, abrangem dois atributos definidores de Mercado: 1) Compra – venda; e 2) Atores.

2.1.1.1 COMPRA - VENDA

Segundo Storbacka e Nenonen (2010), sugerem que o mercado são espaços onde as empresas implementam e integram recursos operantes e operandos para co-criar valor, em vez de ser lugares onde a demanda e oferta se encontram para atingir o equilíbrio como sugere a economia neoclássica. Com a globalização da economia e com a geração de tecnologias de informação, os mercados tiveram mudanças profundas; o mercado físico mudou para adaptar-se às novas tecnologias e redes de distribuição, fazendo com que as compras e as vendas não continuassem sendo regionais e locais, mas passassem a ampliar-se globalmente.

Kotler (2009) define que a economia moderna opera sob o princípio de divisão de trabalho, onde cada pessoa se especializa na produção de alguma coisa e recebe um pagamento, e, com aquele dinheiro, pode comprar coisas que precisa, porém, os mercados tornam abundante a economia moderna.

Mercados podem ser locais, físicos ou virtuais, em que as pessoas vendem e compram bens ou serviços. Exemplos de local físico são os mercados municipais, os shoppings, e virtual, os sites de internet como Amazon e Alibaba. Os mercados podem representar um conjunto de transações em que, de um lado, há a oferta (pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços) e, de outro, a procura (pessoas ou empresas que desejam comprar bens ou serviços).

É comum que a oferta e a demanda não sejam equivalentes ou equilibradas, já que uma pode ser maior que a outra. Assim, os mercados que são de oferta, dispõem de produtos ou serviços em quantidades maiores do que a sua procura pelos compradores ou consumidores. Por outro lado, o mercado é de demanda quando os consumidores ou compradores querem comprar mais do que existe em termos de oferta e disponibilidade (CHIAVENTO; 2014).

Dornelas (2007, p 92) afirma que é preciso conhecer os hábitos e como vivem os clientes que compram seu produto. Assim podemos definir que mercado existe em toda circunstância em que haja compra e venda de alguma coisa, seja ela real ou potencial. Além disso, Storbacka e Nenonen (2011), sugerem que uma maneira de definir mercados é vê-los como configurações de elementos de criação de valor em uma rede. Configurações do mercado poderiam ser vistas como "ecossistemas empresariais", constituídas por atores complementares e concorrentes. Ecossistemas são assumidos ao organizar-se em uma simetria estável.

2.1.1.2 ATORES

Consumidores são os clientes para quem se produzem e vendem mercadorias ou se prestam serviços, sendo o conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades. Os mercados são constituídos por ideias e atividades que existem porque atores procuram obter acesso a novos recursos, que possam integrar-se com os seus outros recursos, sociais e culturais, a fim de criar valor (STORBACKA; NENONEN, 2011).

Segundo Andersson *et al.* (2008) argumentam que os mercados evoluem em um processo recíproco perpétuo, como vários atores introduzem novas ideias na forma de novos ou modificados elementos do modelo de negócios que influenciam os atores a envolver-se em práticas de mercado. Kjellberg e Helgesson (2006) afirmam que os mercados assumem diversas formas, dependendo dos atores.

Normann (2001) propõe que os atores interagem – no mercado, a fim de aumentar a sua densidade de recursos. Densidade expressa o grau em que os recursos (e capacidades) são mobilizados por uma unidade tempo/espaco/ator; quanto maior a densidade, mais valor é criado. E como resultado dos designs dos modelos de negócios, os atores do mercado se envolvem em várias formas de interações dentro da rede de mercado - em outras palavras, as práticas de mercado (ANDERSSON *et al.*, 2008; KJELLBERG; HELGESSON, 2006).

Os atores do mercado precisam de uma linguagem e conceitos comuns para descrever mercados e ações dentro deles. Práticas representacionais são práticas pelas quais os modelos de negócios dos atores do mercado e da configuração do mercado estão representados através de imagens compartilhadas. Tais imagens podem ser, por exemplo, apresentações empresariais ou análises de mercado. Portanto, práticas representacionais são os meios com os quais os atores do mercado utilizam para tornar visíveis seus modelos de negócios, também para esses atores do mercado com a qual atualmente não têm interações diretas (STORBACKA; NENONEN, 2011).

Basicamente, mercados são socialmente construídos, ou seja, realidades subjetivas que podem ser alteradas por diferentes atores do mercado (STORBACKA; NENONEN, 2011).

2.1.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Kotler (2000, p.278) define: “Segmentação de mercado é a divisão do todo em pequenos grupos de mercado. Segmentar é dar enfoque, identificar e servir ao mercado escolhido”. Existem quatro principais requisitos para uma segmentação útil de mercado, conforme apresenta a figura 1.

Figura 1 – Segmentação de mercado



Fonte: Adaptado Kotler (2000)

No requisito denominado acessível, a empresa tem que ter noção de que será capaz de alcançar e atender ao mercado escolhido; em acionáveis, o alvo deve ser de um tamanho apropriado para poder ser trabalhado pelos recursos da organização; no requisito mensuráveis, o tamanho e o poder de compra têm que ser capazes de ser mensurados (acompanhados); e em substanciáveis, o mercado-alvo tem que ser grande e suficiente para ser lucrativo (FACAPE, 2007, p.39).

2.1.2.1 BASES DE SEGMENTAÇÃO

Segundo Dornelas (2007, p. 84) “O mercado-alvo não é aquele que você gostaria; é aquele que pode consumir o seu produto”. Dessa afirmação podemos dividir o mercado consumidor heterogêneo em vários grupos com interesses similares ou homogêneos, com base em variáveis da população, como se apresenta na figura 2.

Figura 2 – Bases de segmentação



Fonte: Adaptado Facape (2007)

O segmento por personalidade emprega o critério de comportamento: agressividade, impulsividade, entre outros; o segmento de estilo de vida é determinado por interesses, atitudes ou passatempos; o segmento psicográfico se baseia nas atitudes, persuasões, julgamentos e personalidade; o segmento por volume é baseado pela demanda de clientes, classificados como usuários; a segmentação sequencial é dívida por bases, como, por exemplo, geográficas, seguida por outra base, como um determinado sexo; e o segmento completo versa em clientes individuais e personalizados de um produto ou serviço (FACAPE, 2007).

2.1.2.2 ESCOLHA DE MERCADOS-ALVO

O processo de selecionar, segmentar, analisar e esboçar um perfil de um mercado potencial para melhor atingi-lo com um composto de marketing customizado é o processo de seleção do mercado alvo. (SIMPSON, 2001). O processo é composto por oito tarefas que são inter-relacionadas.

- a) identifique o mercado total;
- b) determine a necessidade de segmentação;
- c) determine as bases da segmentação;
- d) trace o perfil de cada segmento selecionado;

e) avalie a lucratividade potencial de cada segmento e selecione segmentos para se direcionar;

f) selecione a estratégia de posicionamento;

g) desenvolva e implemente um composto de marketing adequado; e,

h) Monitore, Avalie e Controle.

Embora mostrado em sequência, na prática a ordem das tarefas varia, com algumas delas ocorrendo simultaneamente ou em ordem diferente. Os alvos são escolhidos por meio da segmentação total do mercado com base em uma determinada característica. Vale ressaltar que o processo de seleção de mercado é um processo contínuo, isto porque os mercados são dinâmicos.

a) Análise de informações disponíveis sobre o mercado: base de dados, pesquisas, dados secundários.

b) Hipóteses para segmentação: que fatores determinam com mais clareza os diferentes grupos de consumidores?

c) Avaliação dos segmentos: mensuráveis, acessíveis, etc.; em relação às características da empresa, em relação à concorrência.

d) Escolha de mercados-alvo.

Uma vez identificadas as oportunidades de mercado-segmento, a empresa deve avaliar os diversos segmentos e decidir quantos e quais atender. A avaliação dos diversos segmentos de mercado envolve 2 critérios básicos:

a) Atratividade do segmento - tamanho, taxa de crescimento, lucratividade, economias de escala, risco, etc. A empresa deve estar voltada para segmentos que valham à pena. Devem ser avaliados os vários fatores estruturais importantes que afetam a lucratividade.

b) Objetivos da empresa e recursos disponíveis - compatibilidade entre o investimento necessário para atingir o segmento, e as competências, recursos e objetivos (curto, médio e longo prazos) organizacionais.

Aqui estão ligados os objetivos da empresa quanto ao mercado, se o mercado for atrativo, mais for contra os objetivos da empresa, este segmento está descartado. A empresa só deve entrar em um segmento em

que possa oferecer um valor superior e ter vantagens sobre seus concorrentes, caso contrário está fadada ao fracasso.

Mesmo que os segmentos atendam os critérios acima citados, a empresa deve entrar apenas naqueles em que possa oferecer valor superior, especializando-se num segmento único, ou escolhendo um segmento, ou concentrando-se em fazer e vender um produto, ou concentrando-se em atender diversas necessidades de um grupo de clientes em particular.

2.1.3 NICHOS DE MERCADO

Segundo Mattar e Auad (1997), Nicho é um espaço do mercado que não foi atingido por nenhuma outra empresa que tenha um processo de segmentação definido; é uma oportunidade de mercado que pode ser aproveitada e que uma empresa explora sem estar esbarrando em outros segmentos já explorados. Kotler (2006, p.279) define um nicho de mercado como um pequeno mercado, cujas necessidades não estão sendo atendidas. São grupos mais reduzidos, com necessidades e desejos específicos, vontade para satisfazer e capacidade econômica para realizar uma compra, ou adquirir um bem.

Weinstein (2006) afirma que nicho de mercado pode ser definido como pequenos segmentos, que oferecem oportunidades de negócios incrementais, sendo mercados homogêneos que podem ser ignorados ou negligenciados pelos outros. O posicionamento é baseado no conceito de marketing integrado e competências diferenciadas de determinada empresa. Essa definição endereça para quatro elementos essenciais de nicho de mercado, representados na figura 3.

Figura 3 – Elementos essenciais de nicho de mercado



Fonte: Adaptado Weinstein (2006)

Os nichos de mercado correspondem a consumidores potenciais que têm uma característica bem definida do ponto de vista da necessidade, em relação a algum produto ou serviço, que pode ser explorada de forma diferenciada por alguma empresa e com vantagens competitivas (MATTAR; AUAD, 1997).

2.1.3.1 CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS A NICHOS DE MERCADO

Os nichos se caracterizam como mercados pequenos, com clientes com necessidades específicas. Muitas vezes, as empresas que atuam nesse mercado têm grande conhecimento do mercado e dos clientes. Kotler (1997, 2000) diz que um nicho atraente pode ter as seguintes características, como se apresenta na figura 4.

Figura 4 – Características de nicho de mercado



Fonte: Adaptado Kotler (1997, 2000)

Kotler (2000, p. 98) afirma que a especialização é a principal característica de um nicho de mercado, e os principais tipos podem ser:

- Especialista em usuário final – as empresas se focalizam em atender a um tipo de consumidor final;
- Especialista de nível vertical – as empresas atendem a algum nível da cadeia de valor;
- Especialista em porte de cliente – as empresas se focalizam em vender para clientes de pequeno, médio ou grande porte;

- Especialista em clientes específicos – as empresas restringem suas vendas a alguns clientes;
- Especialistas geográficos – as empresas vendem somente em certas regiões do mundo; e
- Especialistas em um produto ou serviços – as empresas comercializam somente um produto ou um serviço.

Além disso, Kotler (2001) inclui a inovação e o pioneirismo como características importantes nos nichos de mercado. Weinstein (2006) afirma que as organizações que focalizam seus esforços em atender aos nichos de mercado apresentam três atribuições: criar nichos, acrescentá-los e protegê-los.

2.1.4 OPORTUNIDADES DO ES NOS MERCADOS

Segundo os teóricos da Escola Austríaca, Kirzner (1997) e Hayek (1945), os mercados estão frequentemente em desequilíbrio. Desequilíbrios nos ambientes econômico, social e institucional, que geram oportunidades para empreender. Eles consideram a todos como potenciais empreendedores, porque existem potenciais oportunidades nos mercados. Existe algo especial sobre as oportunidades dos empreendedores sociais nos mercados, que os torna diferentes de outros mercados? As oportunidades dos empreendedores sociais são um caso especial, porque são incorporados em um mercado do setor social. O mercado do setor social é conhecido por vários nomes – terceiro setor, setor independente, ou setor cidadão (BORNSTEIN, 2004). E, mais recentemente, Setor Plural (MINTZBERG, 2015). É parte da economia que fornece todos os produtos e serviços sociais, em qualquer comunidade, com benefícios diretos à sociedade. Esses benefícios podem ser sociais, ou ambientais, ou ambos (BORNSTEIN, 2004).

Mercados do setor social têm duas características definidoras. Primeiro, eles são de natureza social: em outras palavras, no contexto destes mercados há um impacto significativo na sociedade em geral. Em segundo lugar, eles são altamente influenciados por fatores formais e informais, sociais e institucionais. Muitas vezes, os mercados do setor social são áreas geográficas (bairros, comunidades, regiões ou estados), onde um problema social particular, ou questão, é proeminente.

Como resultado, os mercados do setor social são desafios, porque, normalmente, surgem de situações em que os mercados formais e informais são fortemente conectados (MINTZBERG, 2015).

Os mercados e as comunidades onde operam os empreendedores sociais são representativos deste tipo de mercado. Porter (1994) e outros autores exploram as complexidades do mercado informal. Supõem que a economia formal é regulamentada, previsível e capaz de realizar transações sem problemas em um mercado quase puro. Robinson (2006) defende que a economia informal não é regulamentada, irregular e mais propensa às idiossincrasias de relacionamentos pessoais. Devido a esta forte ligação e fluxo e refluxo das condições econômicas e sociais, os mercados do setor social representam um enorme desafio para o potencial empreendedor ou gestor.

Os empreendedores sociais podem prever que seus serviços têm um impacto sobre a vida dos moradores de uma área atingida pela pobreza, mas logo se desiludem, quando seu empreendimento é isolado dentro da comunidade e os clientes não aparecem para receber seus serviços. Este tipo de situação mostra a necessidade de criatividade, da identificação de oportunidades e práticas empresariais inovadoras na execução de um plano de empreendimento social. Entender completamente os mercados do setor social é um passo crítico em direção à compreensão do empreendedorismo social.

2.2 BASE DA PIRÂMIDE

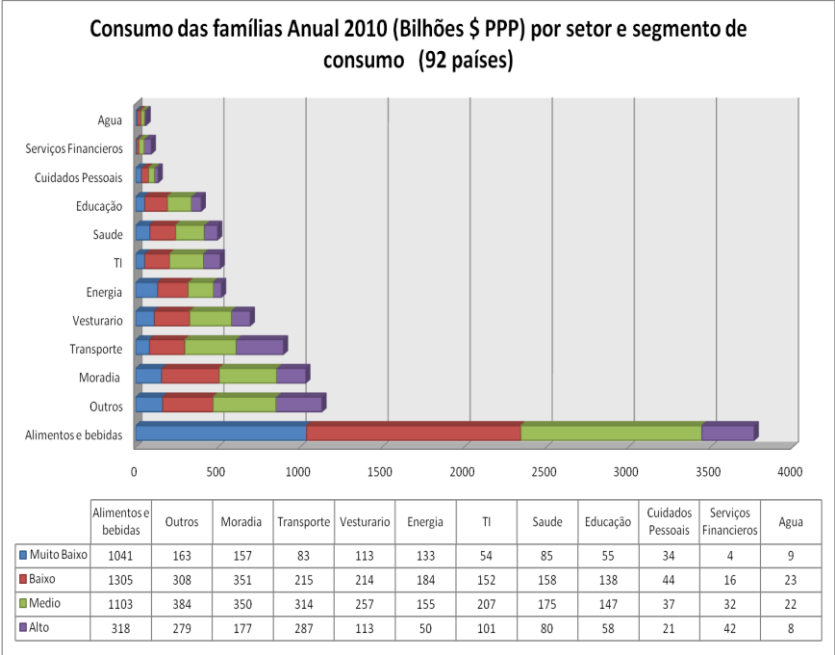
Segundo Prahalad (2010), é importante começar com uma breve descrição das características do mercado BOP. Trata-se de mais de quatro bilhões de pessoas que vivem com menos de US\$2 por dia. No entanto, estes quatro bilhões de pessoas que compõem da BdP não são um monólito. Eles representam múltiplas culturas, etnias, níveis de educação, capacidades e necessidades. Eles podem ser segmentados de várias maneiras.

2.2.1 DISTRIBUIÇÃO DE CONSUMO DA POPULAÇÃO DA BDP

A oportunidade de segmentação permitiu desde a publicação do livro *A Riqueza na Base da Pirâmide* (PRAHALAD, 2004), uma proliferação de livros e artigos, como o *design for the next billion* (BAHN; TAIT, 2008) e *The Bottom Billion* (COLLIER, 2007). O *The World Resources Institute* e na *International Finance Corporation* (IFC) fez um estudo detalhado da BdP em todo o mundo e estima-se que o mercado é cerca de 5 trilhões de dólares de poder aquisitivo (WORLD RESOURCES INSTITUTE, 2007).

Segundo o Banco Mundial (2014), a população da base da pirâmide coletivamente gasta mais de US \$5 trilhões por ano. De fato, os segmentos de consumo mais baixas gastam mais do que os segmentos de consumo médio e superior combinados. Eles gastam US \$2,3 trilhões por ano só em alimentos e bebidas. Como se apresenta na figura 5.

Figura 5 – Consumo das famílias anuais 2010 (Bilhões \$PPP) por setor e segmento de consumo (92 países)



Fonte: Adaptado Banco Mundial (2014)

As pessoas são os consumidores de valor consciente. Eles procuram bens e serviços que podem melhorar suas vidas. O que eles estão dispostos a pagar - e não o que eles "precisam" – moldam as oportunidades de negócios.

O mercado de alimentos e bebidas nos segmentos mais baixos o consumo é significativamente maior do que o mercado nos segmentos de médio e alto combinado, o mesmo acontece na energia e cuidados pessoais. Na maioria dos outros setores de vestuário e calçado, moradia, educação, saúde e água nos segmentos de consumo mais baixos gastar coletivamente aproximadamente tanto quanto aqueles nos segmentos mais elevados.

Novas medidas empíricas de seu poder de compra e comportamento como consumidores sugerem oportunidades significativas para atender às suas necessidades através de estratégias de marketing, aumentar a sua produtividade e renda e facilitar a sua entrada para a economia formal

(HAMMOND *et al.*, 2007). Prahalad e Hart (2002) explicaram que a pirâmide econômica do mundo é construída em quatro níveis, sendo que a camada inferior representa quatro bilhões de pessoas, com paridade de poder de menos de U\$1.500. Este último grupo sobrevive com menos de U\$2 por dia; três quartos deles vivem no Brasil, China, Índia, Indonésia, México, Rússia, África do Sul, Tailândia e Turquia.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO DA BDP

Segundo Jagtap (2014), a pobreza é multifacetada, e tem três características entrelaçadas:

- a. Falta de renda e recursos necessários para satisfazer as necessidades básicas, como comida, abrigo, roupas e combustível,
- b. Falta de acesso a serviços básicos como saúde pública, educação, água potável, saneamento, infraestrutura e segurança; e
- c. Exclusão social, cultural e político.

Ao contrário de muitas crenças do mercado, a BdP pode identificar muitas oportunidades. Estas oportunidades são avaliadas em valores muito elevados e lucros potenciais (PRAHALAD; HART, 2002).

Segundo HAMMOND *et al.* (2007), o ponto de partida deste argumento não é a pobreza da BdP, pelo contrário, é o fato de que grande parte da população da BdP não está integrada na economia de mercado global e não tem um benefício dela. Além disso, existem outros elementos que são importantes a considerar todo este segmento da população como as necessidades básicas insatisfeitas, onde a maioria das pessoas da BdP não têm acesso a serviços financeiros modernos.

Dependendo dos meios de subsistência informais, a maioria da população da BdP não tem acesso adequado aos mercados para vender seu trabalho, e não têm outra opção que vender para os empregadores locais ou intermediários que os oprimem. Também estão afetados por "sanções da BdP", muitas pessoas da BdP pagam preços mais elevados por bens e serviços básicos que os consumidores mais ricos, e geralmente recebem de qualidade inferior.

Atender às necessidades não satisfeitas da população da BdP é essencial para melhorar seu bem-estar, sua produtividade e níveis de renda, permitindo que as famílias neste segmento procurem seu próprio

caminho para sair da pobreza. Neste sentido, envolver a população da BdP na economia formal deve ser um componente essencial de qualquer estratégia de crescimento inclusivo para gerar riqueza.

As empresas multinacionais podem desempenhar um papel importante na redução da pobreza. A literatura de negócios internacionais, no entanto, carece de uma visão teórica e evidência empírica sistemática das multinacionais que entram nos mercados de baixa renda (SCHUSTER; HOLTBRUGGE, 2012).

Segundo Prahalad em seu livro: *A Riqueza na Base da Pirâmide: Erradicação da pobreza através dos lucros*, sugere-se que os pobres também têm poder de compra e que é possível para as organizações ou empreendedores vender seus produtos para eles obtendo lucro. A literatura recomenda considerar os pobres do mundo como um amplo mercado latente. Se pararmos de pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo e começar a reconhecê-los como empreendedores resilientes, criativos e consumidores conscientes de valor, um novo mundo de oportunidade vai abrir.

As grandes multinacionais têm mobilizado rapidamente recursos para aproveitar estes novos desenvolvimentos para estabelecer operações nas nações mais pobres e várias pequenas e médias empresas (PME) estão seguindo o exemplo. Estas corporações precisam investir pesadamente em P&D, compreender os contextos locais complexos, aplicar tecnologias apropriadas, e construir confiança. Nenhuma dessas tarefas é trivial, mas todas elas são críticas para estabelecer um ponto de apoio nessas nações (BORADKAR; KULKARNI, 2010).

2.2.3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E BASE DA PIRÂMIDE

Um empreendedor não deve se limitar a criar uma organização, mas estar aberto a cometer erros, inovar, assumir riscos, lançar-se a um mercado desconhecido, e fazer as coisas de forma diferente. Para empreender no mercado da BdP, começa com uma decisão de melhorar a qualidade de vida dessa população, transformar sua visão para gerar rendas e com isso ter uma estratégia. Um empreendedor social cria uma nova solução radicalmente para um problema social com o potencial de revolucionar todo um setor. Os empreendedores sociais têm novas ideias poderosas que mudam sistemas globalmente e mostram a visão

comprometida e determinação inesgotável, que procuram mudar todo um sistema (SEN, 2007).

Segundo Boradkar e Kulkarni (2010), expõem um novo modelo de negócio em três pressupostos: A população da BdP que, atualmente representam um mercado latente, pode ser transformado em consumidores, erradicando assim a pobreza por meio de um adequado desenvolvimento de negócios. Portanto, apresenta novas oportunidades de crescimento e inovação, tornando-se um mercado chave para as empresas, em vez de um simples destinatário de caridade ou de fundos de responsabilidade social empresarial (RSE) como se apresenta na figura 6.

Figura 6 – Modelo de negócio pela população da BdP



Fonte: Adaptado Boradkar e Kulkarni (2010)

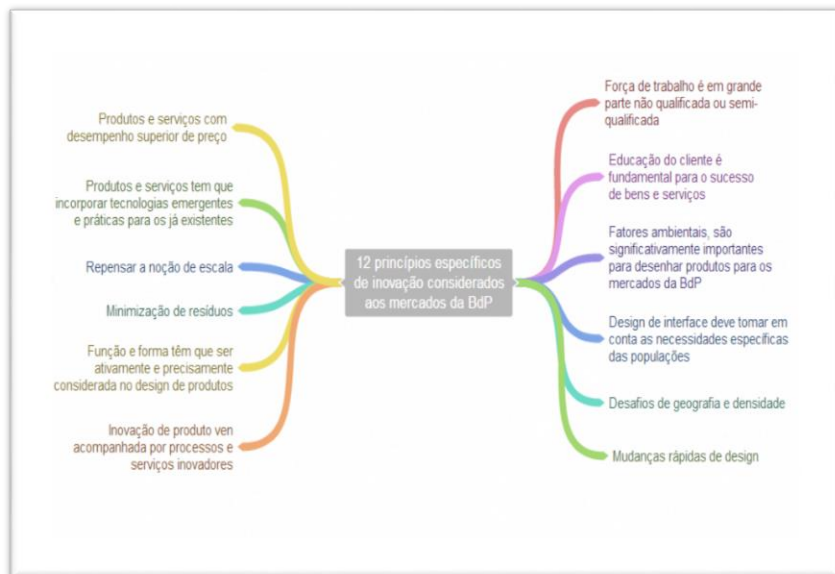
2.2.4 INOVAÇÃO E BASE DA PIRÂMIDE

Prahalad (2010) enumera 12 princípios específicos de inovação que devem ser considerados para os mercados da BdP e oferece sugestões que os empreendedores podem adotar para ter sucesso.

Os produtos e serviços neste mercado têm que demonstrar um desempenho superior de preço, incorporar tecnologias emergentes, repensar a noção de escala, minimização de resíduos, a funcionalidade e a forma estreitamente considerada no design de produtos, os produtos inovadores tem que ser acompanhada de serviços inovadores, a força de trabalho não e qualificada fator que ser tida em conta, a educação do

cliente, os fatores ambientais, o design de interface deve tomar em conta as necessidades específicas das populações com diferentes níveis de alfabetização, mercados urbanos e rurais podem não ser fáceis de alcançar, devido aos desafios de geografia e densidade e as mudanças rápidas de design podem ser necessárias, como se apresenta na figura 7.

Figura 7 – 12 princípios específicos de inovação considerados aos mercados da BdP



Fonte: Adaptado Prahalad (2010)

Ao contrário das suposições populares, os pobres podem ser um mercado muito lucrativo - especialmente se as multinacionais mudam seus modelos de negócios. Especificamente, o nível quatro não é um mercado que permite a busca tradicional de altas margens; em vez disso, os lucros são movidos por volume e eficiência de capital. As margens são susceptíveis de ser baixas (por normas atuais), mas as vendas unitárias podem ser extremamente elevadas (PRAHALAD; HART, 2002).

O sucesso e história de alguns organizações e empreendedores no mercado da BdP, começa com criar oportunidades e projetando soluções criativas, quebrando paradigmas no mercado desta população, a fim de alinhar os interesses econômicos e sociais, gerando maior renda e uma melhor qualidade de vida para as pessoas.

2.3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O capítulo anterior explorou mercado – a introdução de iniciativas empresariais, movidas pela ação de demanda e oferta (THOMPSON, 2001) com o objetivo de mudar o mundo e melhorar a qualidade do ambiente e da vida (LINNANEN, 2002). Observou-se que é impossível mudar o mundo, a qualidade de vida, sem atitudes socialmente responsáveis.

Dixon e Clifford (2007) abordaram esta dimensão social dentro de sua definição de Empreendedorismo. É aqui que o Empreendedorismo Social desempenha um papel crucial na pesquisa e, portanto, está embutido na contextualização da identificação de novos mercados. Mantendo a estrutura cronológica desta pesquisa, a introdução de Empreendedorismo Social materializa-se, investigando a emergência, as definições e os recursos disponíveis para um Empreendedor Social.

2.3.1 ORIGENS DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Segundo Zahra (2015), alguns empreendedores focalizaram na criação de organizações ao redor de oportunidades derivadas dos problemas sociais, como pobreza, saúde, energia, educação e purificação da água, dirigindo suas ações ao impacto social mais do que aos lucros. Os empreendedores sociais, em particular, voltaram-se a vanguarda desta transformação em todo o mundo, com o lançamento de novas organizações, o que serve como uma grande variedade de necessidades sociais, melhorando, assim, a qualidade de vida e promovendo o desenvolvimento humano ao redor do mundo. (ELKINGTON; HARTIGAN, 2008).

O empreendedorismo social foi pesquisado, pela primeira vez, na década de 1990 (GALASKIEWICZ, 1985; WADDOCK; POST, 1991; SELSKÝ; SMITH, 1994), e desde então, os autores procuram encontrar uma definição clara e de fácil compreensão, que continua até hoje; uma semelhança que é compartilhada com empreendedorismo "tradicional". O Empreendedorismo Social, assim como o empreendedorismo "tradicional", tem uma maior atenção na literatura científica e outras mídias (MIAR; NOBOA, 2006; PEREDO; McLEAN, 2006).

Zahra *et al.* (2008), propõe quatro principais razões pelas quais o Empreendedorismo Social emergiu na sociedade e, portanto, promoveu maior sensibilização do público:

1. Disparidade de riqueza Global;
2. Movimento de responsabilidade social corporativa;
3. Mercado, institucional e falhas do Estado;
4. Avanços tecnológicos e responsabilidade compartilhada.

Essas razões podem ser explicadas pelo crescimento do número de organizações sem fins lucrativos, no ano 2010, que contribuíram com 804 bilhões de dólares na economia americana, que representa 5,5% do PIB, e pagaram mais de 320 milhões de dólares em salários, sendo a terceira maior força de trabalho nos Estados Unidos, atrás do varejo e da manufatura (LAMBERT; DAVIDSON, 2013).

Uma pesquisa realizada pelo JP Morgan e GIIN; *Social Enterprise UK* e Endeavor (2013) ilustrou que o Empreendedorismo Social cresceu 32% nos últimos cinco anos, tornando-se um dos setores de crescimento mais rápido na economia da América Latina e do Caribe. Esta maior atenção na prática e da literatura também pode derivar de volta para a Comissão Brundtland e seu apelo para o desenvolvimento sustentável. Outra razão pode ser a crise financeira que atingiu o mundo, o que poderia levar a preocupações sociais mais elevadas para os grupos menos favorecidos da sociedade.

Os empreendedores sociais mensuram o sucesso através da criação de capital social, mudança social e respondendo às necessidades sociais. Em contraste ao empreendedor tradicional, que mede o desempenho e lucro – eles são para a economia, e Empreendedores Sociais são para mudança social (BORNSTEIN, 2004 p.15).

Empreendedores Sociais questionam o *status quo*, são motivados a melhorar o mundo, e se esforçam para explorar novas oportunidades de mercado com as sociedades econômicas, a saúde e as preocupações ambientais inerentes às suas ações de risco, fornecendo soluções inovadoras.

Embora existam muitas semelhanças entre o empreendedorismo "tradicional" e o Empreendedorismo Social, este último difere do anterior, porque os sistemas de missão e de medição de desempenho são completamente diferentes e influenciam o comportamento empreendedor (AUSTIN *et al.*, 2006). Além disso, Austin e colaboradores (2006, p.2) declaram que a existência de organizações com propósito social se dá quando há uma falha de mercado social, por exemplo, os mercados,

muitas vezes, não atendem às necessidades sociais com os bens públicos. (WEISBROD, 1975, 1977).

Lumpkin, Moss, Gras, Kato e Amezcua (2011), sugerem que ambos os empreendedores têm muito em comum, e muitos processos empresariais são os mesmos ou são ligeiramente afetados. O que os difere são: a autonomia, a competitividade agressiva e as dimensões de risco. Isso faz sentido, já que os empreendedores sociais não incidem sobre o rápido crescimento econômico, mas sim sobre o bem-estar e a melhoria social; isto não quer dizer que os empreendedores sociais só criem organizações sem fins lucrativos, mas também que sejam organizações sem fins de queda.

2.3.2 DIMENSÕES DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Casson (2005, p.17) chama inovação "empreendedorismo de alto nível": o tipo de unidade que, historicamente, levou à criação de ferrovias, o nascimento da indústria química, a exploração comercial das colônias, e o surgimento da empresa multinacional multidivisional. No contexto de objetivos sociais, os empreendedores sociais são essencialmente inovadores sociais.

O que define o empreendedorismo social para além de prestadores de serviços sociais tradicionais é precisamente que eles não são tradicionais; eles são disruptivos em seus enfoques, pioneiros e empreendedores. Daí a inovação parece ser uma das dimensões importantes que definem o empreendedorismo social, muitas vezes com o objetivo de mudança sistêmica (NICHOLLS *et al.*, 2008).

Segundo Casson (2005), o empreendedor, no contexto da economia de mercado, explora oportunidades de arbitragem para comprar barato e vender caro, motivado pelo interesse em gerar lucros e ganhos de eficiência, o que irá produzir mais oportunidades de arbitragem. Nicholls *et al.* (2008), no contexto do empreendedorismo social, indica que o princípio relevante não é a arbitragem de Casson, pois sua orientação está voltada ao mercado, que envolve, de forma semelhante, a busca racionalizada por retornos financeiros.

Dentro do espectro do empreendedorismo social, esta abordagem é particularmente relevante no subgrupo de empreendimentos comumente chamados de empresas sociais, que combinam impacto social com um fluxo de renda comercial independente. (NICHOLLS *et al.*, 2008).

Hoje, os empreendedores sociais bem-sucedidos não só têm que trabalhar dentro de um contexto de mercado quando procuram rendimentos do trabalho, mas também em termos de financiamento, já que se tornou um mercado cada vez mais competitivo e exigente (Nicholls *et al.*, 2008). Este maior grau de responsabilidade é bem-vindo, uma vez que não só incentiva as organizações a maximizar o impacto social sujeito a limitações de recursos, mas introduz um novo conjunto de problemas a considerar como tomadores de decisões. Em ambos os sentidos, o amplo princípio da orientação do mercado parece, portanto, ser outra dimensão fundamental do empreendedorismo relevante para o estudo do empreendedorismo social.

Finalmente, os empreendedores sociais também abordam as falhas do mercado “social”, nas quais as instituições estão falhando para abordar as necessidades de novos bens públicos. Este desequilíbrio “social”, muitas vezes, exige intervenções sistêmicas. (NICHOLLS *et al.*, 2008, p.102). Estes três elementos – social, orientação de mercado e inovação – mapeiam um conjunto de dimensões conceituais para o campo do empreendedorismo social (NICHOLLS *et al.*, 2008, p.103) como se apresenta na figura 8.

Figura 8 – Dimensões do empreendedorismo social



Fonte: Nicholls *et al.*, (2008, p.103)

Algumas organizações estão orientadas ao social e à inovação, mas não têm uma forte orientação para o mercado, como a inovação

inicial em cuidados paliativos (LINDROOTH, 2004). Outras podem ser orientadas ao mercado e social, mas, ao mesmo tempo, ser reproduções de conceitos existentes e, portanto, não inovadoras, como a replicação de entidades de microfinanciamento (WEISBROD, 2004). E outras podem ser orientadas ao mercado e inovadoras, mas não têm definido o contexto social, como projetos ambientais com foco em energia, ou projetos destinados a melhorar o acesso a intervenções de saúde reprodutiva (CHO, 2006).

2.3.3 DEFINIÇÃO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Considerando a multiplicidade de definições e proliferação de definições de empreendedorismo social até hoje, o empreendedorismo social é um conceito essencialmente contestado. Agruparam-se várias definições de empreendedorismo social, com o objetivo de identificar semelhanças e diferenças e encontrar quais aspectos são importantes, de acordo com as definições. No quadro 2, estão descritas as definições, classificadas por ano de publicação, mantendo uma linha de abordagem cronológica.

Quadro 2 – Definições de Empreendedorismo Social

Autor	Definição de Empreendedorismo Social
Leadbetter, 1997.	O uso do comportamento empreendedor para fins sociais em vez de objetivos de lucro, ou alternativamente, que os lucros gerados de atividades do mercado são usados para o benefício de um desfavorecido grupo específico.
Thake; Zadek, 1997.	Empreendedores sociais são conduzidos por ou desejo de justiça social. Eles procuram um vínculo direto entre suas ações e uma melhora na qualidade de vida das pessoas com as quais trabalham e aqueles a quem procuram servir. Seu objetivo é produzir soluções que sejam sustentáveis financeiramente, organizacionalmente, socialmente e ambientalmente. Jogam um rol de agentes de mudança no setor social, porque: <ol style="list-style-type: none"> 1. Adotam uma missão de criar e sustentar um valor social; 2. Reconhecem e perseguem implacavelmente novas oportunidades para servir sua missão;

	<p>3. Envolvem-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem;</p> <p>4. Agem ousadamente sem estar limitados pelos recursos que atualmente tem; e</p> <p>5. Exibem a responsabilidade aumentada nos grupos atendidos e para os resultados criados.</p>
Fowler,2000.	Empreendedorismo social é a criação de uma estrutura socioeconômica viável, relações, instituições, organizações e práticas que produzem e sustentam benefícios sociais.
Brinkerhoff, 2001.	Indivíduos constantemente procuram novas maneiras de servir a seus representados e agregam valor a seus serviços existentes.
Mort et al., 2002.	Um construto multidimensional que envolve a expressão do comportamento empreendedoramente virtuoso para alcançar sua missão social. A capacidade de reconhecer o valor social criando oportunidades e características chaves para inovar, proatividade e assunção de risco.
Drayton, 2002.	Um agente de câmbio, com valores essenciais centrados em identificar, direcionar e solucionar problemas sociais.
Alvord et al., 2004.	Criam soluções inovadoras para os problemas sociais imediatos e mobilizam ideias, capacidades, recursos e acordos sociais requeridos para a transformação social.
Harding, 2004.	Empreendedores motivados por objetivos sociais que fomentam alguma nova forma de atividade ou empreendimento.
Shaw, 2004.	O trabalho comunitário, voluntariado e organizações públicas assim como organizações privadas trabalham por um impacto social e não apenas por fins lucrativos.
Said School, 2005.	Um profissional, com enfoque inovador e sustentável para a mudança sistemática, que resolve falhas no mercado social e aproveita as oportunidades.
Fuqua School, 2005.	A arte de perseguir simultaneamente o retorno sobre o investimento social e financeiro (<i>the double bottom line</i>).
Schwab foundation, 2005.	Aborda aplicações práticas, inovadoras e sustentáveis para beneficiar a sociedade em geral, com ênfases naqueles que são marginalizados e pobres.
NYU Stern, 2005.	O processo de usar empreendedorismo e habilidades de negócio para criar abordagem inovadora para problemas sociais. Esses <i>ventures</i> sem fim e com fim de lucro, perseguem o duplo objetivo (<i>double bottom line</i>) de

	impacto social e autosustentabilidade financeira e rentável.
MacMillan, 2005. (Wharton Center)	Processo em que a criação de novos negócios conduz ao melhoramento da prosperidade social, de modo que cause benefício, tanto à sociedade, como ao empreendedor.
Tan et al., 2005.	A obtenção de lucros pela inovação em face ao risco com o envolvimento de um segmento da sociedade e no qual todos ou parte dos benefícios revertem a favor desse mesmo segmento da sociedade.
Mair; Marti, 2006a.	Um processo de criação de valor combinando recursos de diferentes maneiras. Primeiramente, destina-se para explorar e aproveitar as oportunidades para criar valor social, visando a estimular a mudança social ou a satisfazer as necessidades sociais.
Mair; Marti, 2006.	Empreendedorismo social é exercido quando alguma pessoa ou grupo, tem como objetivo a criação de valor social, mostrando a capacidade de reconhecimento e aproveitamento de oportunidades, empregam inovação, aceitam o risco acima do grau e são inusitadamente recursivos na consecução de sua empresa social.
Martin; Osberg, 2007.	Empreendedorismo social é: <ol style="list-style-type: none"> 1. A identificação de um equilíbrio estável, mas injusto, já que exclui, marginaliza ou causa sofrimento a um grupo com fraquezas que não tem os meios para transformar o equilíbrio; 2. Identificação de uma oportunidade e desenvolvimento de uma nova proposta de valor social para desafiar o equilíbrio; 3. Forja um equilíbrio novo, estável para aliviar o sofrimento de um grupo-foco, através da simulação e criação de um ecossistema estável ao redor do novo equilíbrio, assegurando um melhor futuro para o grupo e sociedade.
Certo; Miller, 2008.	Empreendedorismo Social, presumivelmente, envolve a aplicação de uma tecnologia inovadora ou abordagem em um esforço de criar impacto social.
Zahra et al., 2008.	Empreendedorismo Social emergiu na sociedade e, portanto, promoveu maior sensibilização do público: <ol style="list-style-type: none"> 1. Disparidade de riqueza Global; 2. Movimento de responsabilidade social corporativa; 3. Mercado, institucional e falhas do Estado; e

	4. Os avanços tecnológicos e responsabilidade compartilhada.
Zahra et al., 2009.	Os empreendedores sociais fazem contribuições significativas e diversificadas para suas comunidades e sociedades, adotando modelos de negócios para oferecer soluções criativas aos problemas sociais complexos e persistentes. Engloba atividades e processos realizados para descobrir, definir e explorar as oportunidades, a fim de aumentar a riqueza social através da criação de novos <i>ventures</i> ou gestão de organizações existentes de forma inovadora.
Dacin et al., 2010.	Empreendedorismo social centra-se na criação da riqueza social, salientando, ao mesmo tempo, lucros.
Jiao, 2011.	Empreendedores sociais respondem às necessidades sociais complexas e que essa pessoa não está restrita às organizações normalmente sem fins lucrativos. Empreendedores sociais líderes operam em grande e pequena organizações; novas ou velhas; religiosas e seculares; sem fins de lucro, para lucro, e até organizações híbridas
Luke; Chu, 2013.	Empreendedorismo social, como atividade empresarial, leva a cabo uma finalidade social, mudando a maneira com que as necessidades sociais são abordadas.
Choi; Majumdar, 2014.	Empreendimento social consiste de cinco componentes principais, estes componentes são: criação de valor social, empreendedor, organização, orientação para o mercado, e inovação social.
Ashoka, 2015.	Empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais urgentes da sociedade.
McMullen; Warnick, 2015.	Empreendedores sociais variam de recursos para financiar, estrutura de propriedade, forma organizacional e modelo de negócio. Enquanto se concentram em atender às necessidades sociais, variando significativamente em sua ênfase relativa a objetivos financeiro e social.

Fonte: Elaborado pelo autor

Qualquer definição do termo "empreendedorismo social" deve começar com a palavra "empreendedorismo". A palavra "social" simplesmente modifica o empreendedorismo. A palavra

empreendedorismo é uma bênção mista. No lado positivo, ela conota uma habilidade especial, inata de sentir e agir a uma oportunidade, combinando pensamento ‘fora da caixa’ com uma única marca de determinação para criar ou trazer algo novo para o mundo. Já o lado negativo do empreendedorismo é um termo *Ex Post*, porque as atividades empresariais exigem um passo no tempo antes de seu verdadeiro impacto seja evidente (MARTIN; OSBERG, 2007).

Um empreendedor social pode definir-se como um indivíduo que está iniciando ou atualmente conduzindo qualquer tipo de atividade, organização ou iniciativa que tem um objetivo particularmente social, ambiental ou para a comunidade. (DEES, 1998; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; MAIR; MARTI, 2006; MARTIN; OSBERG, 2007; SHORT, TODD; LUMPKIN, 2009; ZAHRA, GEDAJLOVIC, NEUBAUM; SHULMAN, 2009).

Leadbetter (1997) constata que a o lucro não é o objetivo principal de um empreendedor social e que os ganhos gerados a partir de atividades de mercado devem ser usados em benefício de um grupo desfavorecido específico. Austin e colaboradores (2006), De Vasconcelos e Lezana (2012) encontraram semelhanças entre o empreendedorismo “tradicional” e o empreendedorismo social, mas também diferenças quando são observados da ótica dos recursos humanos, do contexto ambiental, e das oportunidades do negócio.

Mair e Marti (2006) defendem que enquanto a criação de valor econômico é percebida como uma condição necessária, é mais importante assegurar a viabilidade financeira e longevidade do negócio. As razões por trás da popularidade do empreendedorismo social são muitas. No nível mais básico, há algo inerentemente interessante sobre os empresários e suas histórias de como e por que eles fazem o que fazem (MARTIN; OSBERG, 2007).

As escolas de negócios têm feito isso através da incorporação do *double bottom line*, equilibrando o social (pessoas) e o econômico (lucro) sobre o retorno do investimento (Fuqua School, 2005 citado em ZAHRA *et al.*, 2009). Claramente, o *double bottom line* deriva do *triple bottom line*. No entanto, há mais de Empreendedorismo Social do que equilibrar lucros e objetivos sociais.

2.3.4 EXEMPLO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, fornece um exemplo clássico de empreendedorismo social. O equilíbrio estável mais infeliz que ele identificou consistia em opções limitadas dos bengaleses pobres para garantir até mesmo as menores quantidades de crédito. Incapazes de se qualificar para os empréstimos através do sistema bancário formal, eles poderiam emprestar apenas aceitando as taxas de juros exorbitantes de agiotas locais. Mais comumente, eles sucumbiram a mendigar nas ruas. Este foi um equilíbrio estável do tipo mais infeliz, que perpetuou na exacerbada pobreza endêmica do Bangladesh e a miséria decorrente (MARTIN; OSBERG; 2007).

Yunus confrontou o sistema, provando que era extremamente viável o risco de crédito para os pobres, com o famoso empréstimo de 27 dólares de seu próprio bolso para 42 mulheres da aldeia de Jobra (Bangladesh). As mulheres todas pagaram o empréstimo. Yunus descobriu que com as mesmas pequenas quantidades de capital, as mulheres investiram na sua própria capacidade de geração de renda. Com uma máquina de costura, por exemplo, as mulheres poderiam fazer vestuários, ganhando o suficiente para pagar o empréstimo, comprar comida, educar seus filhos e sair da pobreza extrema. Grameen Bank se sustentou através da cobrança de juros baixos sobre os empréstimos e, em seguida, a reciclagem de capital para ajudar outras mulheres.

Yunus trouxe inspiração, criatividade, ação direta, coragem e firmeza para seu empreendimento, provando sua viabilidade, em mais de duas décadas, gerou uma rede global de outras organizações, que replicaram e adaptaram seu modelo em outros países e culturas, estabelecendo o microcrédito como uma indústria em todo o mundo.

O foco na inovação é predominante na literatura sobre empreendedorismo. Em seu livro sobre Empreendedorismo Social, Bornstein (2004, p. 15) apoia que os empreendedores de negócio são para a economia como empreendedores sociais são para a mudança social. Eles são "o direcionador, indivíduos criativos que questionam o *status quo*, exploram novas oportunidades, recusam-se a desistir e refazem o mundo para melhor".

Segundo Chell (2007, p. 11), coloca o foco na "mudança do mundo", como um direcionador para Empreendedores Sociais. Associar empreendedorismo social com organizações sem fins lucrativos é facilmente feito, mas o termo não deve ser limitado a este grupo.

Jiao (2011), por exemplo, considera que os empreendedores sociais respondem às necessidades sociais complexas e que essa pessoa não está restrita às organizações sem fins lucrativos.

Empreendedores sociais líderes operam em grandes e pequenas organizações; novas ou velhas; religiosas e seculares; sem fins de lucro, para lucro, e até organizações híbridas (AUSTIN *et al.*, 2006; JIAO, 2011). Assim, há muito a ser aprendido e compreendido sobre empreendedorismo social. Deve ser entendido como alguém que tem como alvo estabilizar o desequilíbrio criado pela negligência, marginalização ou sofrimento de um segmento da humanidade e que, para suportar esta situação, apresenta formas de inspiração, ação direta, criatividade, coragem e fortaleza; tendo como objetivo a criação de um novo equilíbrio estável, que garanta benefício permanente para um grupo-alvo e para a sociedade em geral.

Empreendedorismo Social cria impacto social. Mas o que é esse impacto social? Tan *et al.*, (2005) em sua pesquisa, que teve como objetivo determinar quais são os controladores para os empreendedores sociais, apresenta esta mesma pergunta. Suas respostas encontram-se nos benefícios sociais, assemelhando-se ao impacto social: "Para fazer lucros para a sociedade ou um segmento dela pela inovação em face do risco, que envolve um segmento da sociedade com uns objetivos altruístas que se revertem em benefícios para esse segmento da sociedade" (TAN *et al.* 2005, pp. 17).

O altruísmo é a preocupação para outras pessoas e seu bem-estar, o que vem em diferentes graus. De acordo com Tan *et al.*, (2005), isso significa que o principal objetivo de um empreendedor social deve ser a geração de lucro para a sociedade e, possivelmente, para ela mesma. Aliás, conclui que os segmentos da sociedade (consumidores), de que um empreendedor social precisa não são, necessariamente, os que ele pretende beneficiar. Assim, os benefícios ou lucros dos ES não são meramente econômicos, eles também são como a maioria dos autores ressalta, o impacto social e a riqueza social.

Nem todos concordam com a noção de que uma pessoa ou organização pode perseguir o impacto social e econômico e tornarem-se empreendedores sociais considerados. Peredo e McLean (2006) sugerem, por exemplo, que algumas empresas utilizem o marketing de causa como um mecanismo para aumentar vendas, lucros e riqueza dos acionistas.

É difícil argumentar que empregam tais táticas em benefício puramente rentável e indicar que são ES. Peredo e McLean (2006, p. 62) denotam, por exemplo, “É tentador dizer que apenas os *ventures* dispostos a aceitar uma redução significativa em seus lucros, como consequência de suas metas com propósito social devem ser consideradas exemplos de empreendedorismo social”. Os autores apontam, no entanto, que o motivo de determinação é difícil (se não impossível) e, como tal, esta distinção não é, talvez, importante.

2.3.5 RECURSOS DISPONÍVEIS

Empreendedores Sociais devem usar e contar com um conjunto completo de recursos e métodos inovadores para executar a sua iniciativa de mudança social. Mas se estes recursos não estão disponíveis, um empreendedor social não se detém para atingir seu objetivo social (DEES, 2003). Além disso, vale ressaltar que MAIR e MARTI (2006, p.37) olham o empreendedorismo social como "o uso inovador e combinação de recursos para perseguir oportunidades para catalisar mudanças sociais e necessidades sociais".

Empreendedores Sociais precisam adquirir recursos, incluindo capital humano, social e financeiro para realizar não só sua missão, mas também para garantir a sustentabilidade ao longo dos anos da organização. Adquirir os recursos necessários ajudará na construção, manutenção e crescimento da empresa social; no entanto, a obtenção dos recursos necessários pode ser um aspecto desafiador para o processo de mudança, já que a competição por recursos é, muitas vezes, intensa.

Capital humano foi definido como "a gama de conhecimentos valiosos e habilidades que uma pessoa tem acumulado ao longo do tempo" (COLEMAN, 1990; BECKER, 1993; DAVIDSSON; HONIG, 2003; JIAO, 2011, p.135). Empreendedores Sociais devem ter as habilidades para utilizar seu conhecimento acumulado e integrar isso em suas atividades diárias. Compreender as necessidades do cliente é essencial para o empreendedorismo social.

Adquirir conhecimento sobre o cliente garante que os empreendedores sociais podem adaptar métodos inovadores e satisfazer essas necessidades. "Um empreendedor social concentra-se principalmente na ideia e, em seguida, integra os recursos para realizá-la" (JIAO, 2011, p.136). Também Jaio (2011), afirma que as capacidades de

contribuir para o desenvolvimento de atividades de empreendedorismo social são mecanismos subjacentes de transformação social. Portanto, o conhecimento e a capacidade de integrar recursos, que são elementos do capital humano, desempenham um papel importante no processo de empreendedorismo social.

O capital social também é conhecido como uma rede social importante aos empreendedores sociais. É vital para eles construir relacionamentos fortes e parcerias com empresas já estabelecidas, empresas de alto perfil, grupos de interesse, investidores e clientes. A colaboração melhorará a probabilidade de que a ideia inovadora vai ser executada. Bornstein (2004 apud JIAO, 2011) descreve que "as redes fazem grandes diferenças no processo de empreendedorismo social" e que as redes sociais desempenham um papel importante nos resultados de uma organização de empreendedores sociais.

O capital financeiro usualmente é obtido através de governos, ONGs e fundações de caridade, que são reconhecidas como as fontes tradicionais de financiamento para estes Empreendedores Sociais (TEEGEN *et al.*, 2004, apud ZAHRA *et al.*, 2009). Outras fontes de financiamento podem também incluir doações de público em geral ou pessoas ricas (*Angel Investors*), doações de empresas e *Ventures Capital* (VC). Consultores financeiros, que não podem atribuir em termos monetários, podem, eventualmente, prestar aconselhamento financeiro gratuito.

Uma estratégia-chave para Empreendedores Sociais é a obtenção de recursos vitais e respeito do mercado para executar sua iniciativa social, além de poder ofertar seus produtos sem capital financeiro que usualmente é obtido de suas fontes tradicionais. Além disso, devem diferenciar suas iniciativas sociais contra outros empreendedores concorrentes.

Não só eles precisam se diferenciar de outras causas nobres, mas também devem "Efetivamente gerenciar a complexa teia e envolvendo relações entre suas organizações, doadores, funcionários e voluntários enquanto perseguem suas missões sociais" (ZAHRA *et al.*, 2009, p.526). De fato, uma das maiores habilidades dos empreendedores sociais é sua capacidade para inspirar, orientar, e mobilizar os esforços de parceiros comerciais e não comerciais, doadores, voluntários, e empregados, na busca da riqueza social. Construindo relações de colaboração para implementar iniciativas sociais e muitas vezes cruciais para o sucesso (PEARCE; DOH, 2005, apud ZAHRA *et al.*, 2009, p. 526).

Instituições públicas consideram as parcerias com empreendedores sociais como uma associação positiva para a instituição e um resultado *WIN-WIN*. De acordo com Mair e Marti (2006), o empreendedorismo social exige uma gestão eficaz das combinações disponíveis de recursos, e devem trabalhar dentro dos limites de seu recurso de capital humano, social e financeiro para buscar oportunidades de mudança social.

2.3.6 MODELOS DE EMPREENDEDORES SOCIAIS

Alter (2008), afirma que ES são desenhadas para atingir os seus objetivos de criação de valor social e econômico. O processo de design normalmente começa com uma visão da empresa social que articula seu propósito em concordância com a missão sem fins lucrativos. Ideias de como a empresa social irá criar valor são conceituados, e, depois, modelados (GUCLU; DEES; ANDERSON, 2002).

Alter (2008) categoriza três principais modelos empresariais sociais que se encaixam de acordo com o nível de integração entre os programas sociais e atividades de negócios: Incorporado; integrado; e externo.

2.3.6.1 EMPREENDIMENTO SOCIAL INCORPORADO

As atividades de negócio do empreendedor social incorporado são sinônimos de programas sociais. As atividades da empresa são “incorporadas” dentro das operações e programas sociais da organização. Empreendedores criam empresas sociais incorporadas para realizar a missão de sua organização. A população-alvo sem fins de lucro (cliente) é um receptor da empresa, quer como o mercado-alvo, um direto beneficiário, proprietário ou funcionário.

Os programas sociais são autofinanciados através de receitas da empresa e, portanto, o empreendedor social incorporado também pode ser uma estratégia do programa sustentável. A relação entre as atividades de negócios e os programas sociais é abrangente, conseguindo benefícios financeiros e sociais ao mesmo tempo como se apresenta na figura 9.

Figura 9 – Empreendedorismo social incorporado



Fonte: Alter (2008)

2.3.6.2 EMPREENDIMENTO SOCIAL INTEGRADO

Os programas sociais dos empreendedores sociais integrados coincidem com as atividades de negócios, muitas vezes compartilhando custos, ativos e atributos do programa. As atividades da empresa social são "integradas" com as operações da organização.

Sem fins de lucros criam empresas sociais integradas como os mecanismos de financiamento para apoiar suas operações e atividades sociais; e/ou como veículos para expandir ou melhorar a missão da organização. Este último pode ser alcançado através da comercialização de serviços sociais para novos mercados, que pagam contribuições, ou pelo fornecimento de novos serviços aos clientes existentes.

Em empresas sociais integradas, os clientes sem fins de lucro beneficiam-se dos investimentos feitos em programas sociais em relação com os rendimentos do trabalho, mas podem ou não ser envolvidos em operações da empresa. Este tipo de empresa social, muitas vezes, aproveita ativos organizacionais, tais como expertise, conteúdo, relacionamento, marca ou de infraestrutura, como base para seus negócios. A relação entre as atividades de negócios e os programas sociais é sinérgica, agregando valor financeiro e social um com o outro, como mostra a Figura 10.

Figura 10 – Empreendedorismo social integrado



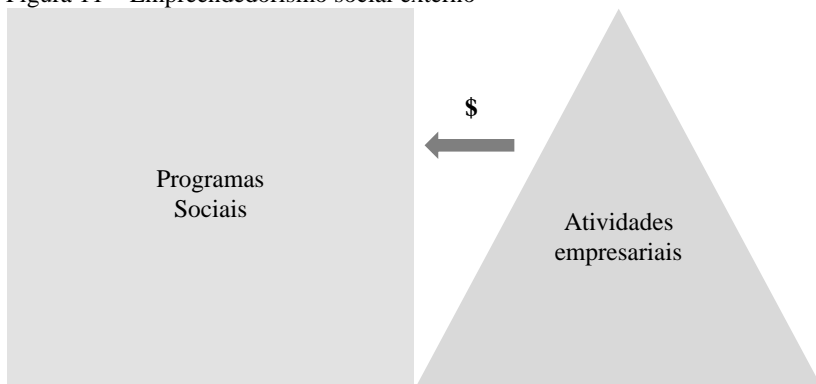
Fonte: Alter (2008)

2.3.6.3 EMPREENDIMENTO SOCIAL EXTERNO

Os programas sociais em empresas sociais externas são distintos das atividades empresariais. As atividades da empresa estão "externas" às operações e programas da organização. As organizações sem fins de lucro criam empresas sociais externas para financiar seus programas sociais e/ou custos operacionais. A importância da missão e a procura de benefício social não são pré-requisitos de atividades empresariais.

O cliente sem fins lucrativos é um beneficiário indireto da receita e, raramente, é envolvido em qualquer aspecto operacional externo da empresa social. Estas empresas sociais podem ou não se beneficiar da alavancagem, participação dos custos, ou sinergias do programa, portanto, para servir seu propósito, devem ser rentáveis. A relação entre as atividades de negócios e programas sociais é de suporte, fornecendo financiamento incondicional na organização, como exemplifica a figura 11.

Figura 11 – Empreendedorismo social externo



Fonte: Alter (2008)

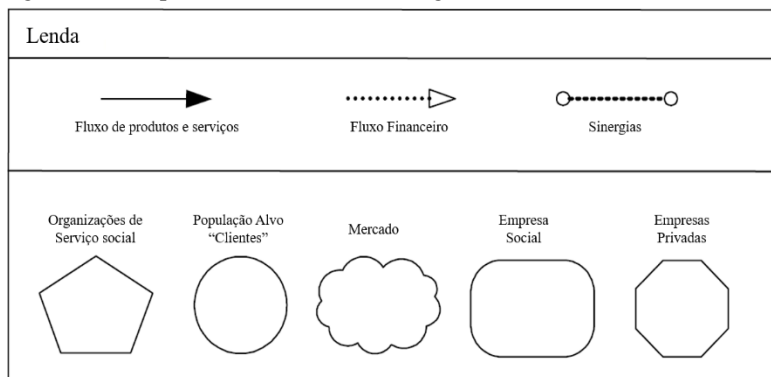
2.3.7 MODELOS OPERACIONAIS

Sete diferentes protótipos operacionais de empresa social evidenciados e emulados por ES em todo mundo, foram identificados usando uma "abordagem prática-a-teoria". As características de cada modelo de empresa social são descritas a partir de uma perspectiva operacional: a relação entre suas atividades comerciais e programas sociais, seu propósito, sua missão, e modelo categorizado.

Diagramas de modelo ilustram como o valor social e econômico são criados dentro dos diferentes modelos empresariais sociais. Além disso, descreve-se como modelos podem ser combinados e melhorados para alcançar a criação de valor máximo.

A figura 12 demonstra como os símbolos podem ser usados para interpretar os fluxos financeiros e diagramas de produtos em relação ao empreendedorismo social, a organizações, ao mercado e aos clientes.

Figura 12 – Empreendedorismo social integrado



Fonte: Alter (2008)

Os modelos descritos a seguir não pretendem ser camisa de força em um conjunto prescrito de fórmulas, mas sim orientar através da empresa social, reconhecer e abranger a abundância de possibilidade sob uma visão mais ampla.

2.3.7.1 MODELO DE APOIO EMPREENDEDOR

O modelo de apoio empreendedor é um modelo incorporado; o programa social é o negócio, a sua missão centra-se em facilitar a segurança financeira de seus clientes, apoiando as suas atividades empresariais. A empresa social alcança autossuficiência financeira através da venda de serviços aos seus clientes e usa essa renda para cobrir os custos associados à prestação desses serviços, bem como as despesas operacionais.

Nos casos em que os excedentes são gerados, o modelo de apoio empreendedor pode usar esse dinheiro para subscrever serviços sociais auxiliares para clientes como a educação para a saúde, seguros, etc., como se apresenta na figura 13.

Figura 13 – Modelo de apoio empreendedor



Fonte: Alter (2008)

Os pontos fortes do modelo de apoio empreendedor residem na capacidade de atingir um amplo número de clientes, e sua capacidade para concretizar a sustentabilidade inerente a seu modelo de autofinanciamento. A natureza da missão centrada desta empresa social também serve para proteger contra a perda de foco da missão.

Essas características contribuíram para o sucesso e fascínio das microfinanças, empresa social por excelência, que fornece serviços financeiros para empreendedores pobres. Embora o modelo de apoio empreendedor abranja vários objetivos-chave, sua aplicação é limitada e restrita ao desenvolvimento econômico ou programas que apoiam o emprego e empreendedorismo.

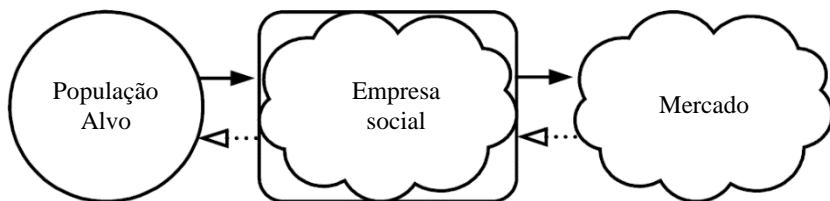
Os clientes, na maioria das vezes pessoas pobres ou desfavorecidas, são também os clientes pagantes, portanto, é difícil de se conseguir a viabilidade sem escala.

2.3.7.2 MODELO INTERMEDIÁRIO DE MERCADO

O modelo intermediário do mercado da empresa social fornece desenvolvimento de produtos, acesso ao mercado e serviços de crédito à sua população-alvo, os pequenos produtores (indivíduos, empresas ou cooperativas). O modelo intermediário do mercado é um modelo incorporado: o programa social é o negócio. Sua missão centra-se em facilitar a segurança financeira aos clientes, ajudando-os a desenvolver e vender seus produtos em mercados de alto valor.

A empresa social contrai os produtos feitos por clientes a preços justos, e, em seguida, os vende em uma margem. Comissões ou taxas de *mark-up* sobre estes produtos proporcionam renda para a empresa, usada para pagar despesas operacionais e custos do programa, como se apresenta na figura 14.

Figura 14 – Modelo intermediário de mercado



Fonte: Alter (2008)

As vantagens do modelo intermediário do mercado são parecidas ao modelo de apoio empreendedor, quanto ao potencial de escalabilidade, impacto social, fortalecimento da missão, e autofinanciamento. Sua aplicação é limitada aos produtores, e podem surgir dificuldades em procurar mercados para os produtos feitos pelo cliente, devido à saturação do mercado, a má qualidade, e produtos básicos.

Frequentemente, requisitos de qualidade para produtos comercializáveis não podem ser suportados através do mercado intermediário da produção descentralizada; assim, a empresa social pode sacrificar escala para atender aos clientes, convertendo-o em um modelo de emprego.

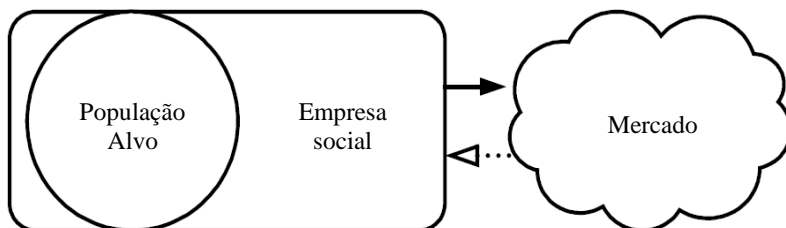
2.3.7.3 MODELO DE EMPREGO

O modelo de emprego de empresa social oferece oportunidades de emprego e formação profissional à sua população-alvo: pessoas com elevadas barreiras de emprego, tais como pessoas com deficiência, sem-teto, jovens em risco e ex-detentos; através de empresas que vendem produtos ou serviços ao mercado. O modelo de emprego é um modelo incorporado; o programa social é o negócio. Sua missão centra-se no desenvolvimento de competências e oportunidades de emprego para seus clientes.

O tipo de negócio utilizado neste modelo baseia-se na adequação de postos de trabalho criados para os clientes, bem como na sua viabilidade comercial. Os serviços sociais, tais como a formação de habilidades, fisioterapia, aconselhamento de saúde mental, ou alojamento provisório, são incorporados ao modelo de empresa para fornecer um ambiente de trabalho favorável aos clientes.

A empresa social alcança autossuficiência financeira através da venda de seus produtos e serviços. A renda é usada para pagar as despesas normais de funcionamento relacionadas com o negócio, incluindo pagamento de salários habitáveis para os clientes e custos sociais adicionais incorridos pelo emprego da população-alvo, como se apresenta na figura 15.

Figura 15 – Modelo de emprego



Fonte: Alter (2008)

O modelo de emprego pode operar qualquer negócio que atenda às suas metas sociais e financeiras. Portanto, a organização não é sobrecarregada com a criação de uma empresa a partir do zero, mas podem ser referência aos negócios semelhantes e aplicar os padrões da indústria.

O modelo de emprego é a missão centrada e causa impacto direto ao cliente; no entanto, este modelo não é escalável, devido à relação inversa entre clientes e viabilidade. Dependendo do tipo de negócio, os custos de arranque e requisitos de capitalização podem ser altos. Empresas de emprego têm de competir com o setor privado, enquanto carregam custos sociais associados aos clientes empregados, tornando a sobrevivência um desafio.

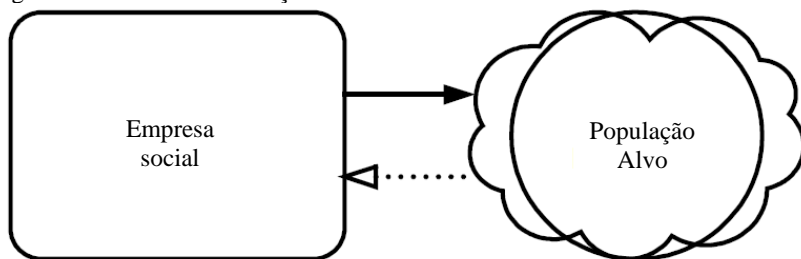
2.3.7.4 MODELO DE SERVIÇOS TARIFADOS

O modelo de serviço tarifado da empresa social comercializa seus serviços sociais para depois vendê-los diretamente à população-alvo: indivíduos, empresas, comunidades, ou para um terceiro pagador.

O modelo de serviço tarifado é um modelo incorporado; o programa social é o negócio. Sua missão centra-se na prestação de serviços sociais para clientes no setor em que trabalha. A empresa social alcança autossuficiência financeira através de taxas cobradas por serviços.

Este rendimento é usado como um mecanismo de recuperação de custos para a organização, buscando pagar as despesas de prestação de serviços e de negócios, como marketing e contabilidade, associados à comercialização. Excedentes (receita líquida) podem ser usados para subsidiar programas sociais que não têm um componente de recuperação de custos incorporados, como se pode observar na figura 16.

Figura 16 – Modelo de serviços tarifados



Fonte: Alter (2008)

Muitas organizações tratam o modelo serviços tarifados como uma atividade geradora de renda, contrário de um negócio social escalável. De forma semelhante ao modelo de apoio empreendedor, a população-alvo, com frequência, carece de dinheiro, e os terceiros, como companhias de seguros, que podem oferecer viabilidade, limitam-se a trabalhar em países industrializados ou em indústrias específicas.

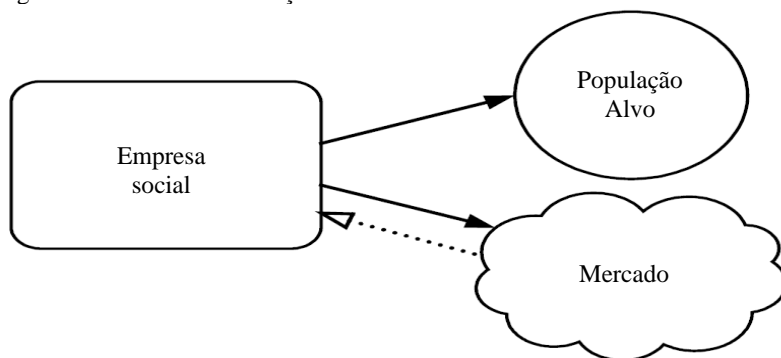
A missão dos serviços tarifados é uma vantagem, no entanto, quando tem sucesso financeiro, este modelo pode testar a missão e criar conflitos internos na organização.

2.3.7.5 MODELO DE SERVIÇO SUBSIDIADO

O modelo de serviço subsidiado é um modelo integrado: atividades de negócios e programas sociais se sobrepõem, compartilham os custos,

ativos, operações, renda e muitas vezes atributos de programa, como se apresenta na Figura 17.

Figura 17 – Modelo de serviços subsidiados



Fonte: Alter (2008)

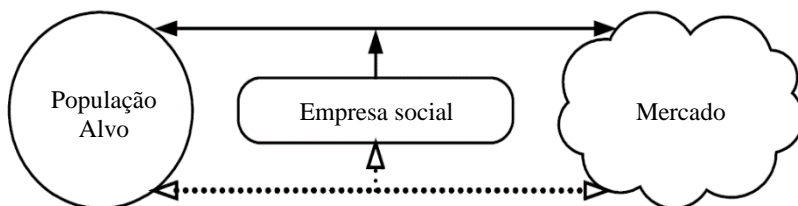
Empregada principalmente como um mecanismo de financiamento, o mandato negócio é separado da missão social, no entanto, as atividades de negócios são frequentemente relacionadas à missão, servindo para ampliar ou melhorar a missão da organização. Os benefícios da empresa são financeiramente de alavancagem e compartilhamento de custos e fornece um fluxo de receita irrestrita para subsidiar ou totalmente financiar os serviços sociais da organização-mãe.

A força do modelo de serviço subsidiado é a sua ampla aplicação em organizações sem fins de lucro, negócios, setores ou cliente não vinculados. O modelo pode ser estrategicamente empregado para aumentar seu impacto social, comercializando programas sociais.

2.3.7.6 MODELO DE LIGAÇÃO DE MERCADO

O modelo de ligação de mercado das empresas sociais facilita as relações comerciais entre a população-alvo: pequenos produtores, empresas locais e cooperativas e um mercado externo. As funções empresariais sociais como um corretor conectando compradores aos produtores e vice-versa, fornece informação de mercado e, em seguida, cobra taxas para estes serviços, como se apresenta na figura 18.

Figura 18 – Modelo de serviços tarifados



Fonte: Alter (2008)

O modelo de ligação de mercado pode ser incorporado ou integrado. Se a missão da empresa gira em torno à ligação dos clientes aos mercados, e seus programas sociais apoiam este objetivo, o modelo de ligação de mercado é incorporado; o programa social é o negócio.

Por outro lado, comercialização de serviços sociais de uma organização ou alavancagem dos ativos aproveitam as relações comerciais, criando ligação de mercado das empresas sociais e, neste caso, o rendimento é usado para subsidiar seus outros serviços ao cliente. Neste segundo exemplo, as atividades do programa e de negócios sociais se sobrepõem, seguindo o modelo integrado.

Ao contrário de muitos modelos empresariais sociais, o mercado ligado ao cliente é financeiramente atraente para o setor privado, tornando a viabilidade facilmente atingível. O impacto escalável é também possível, embora o alcance do cliente seja limitado aos produtores.

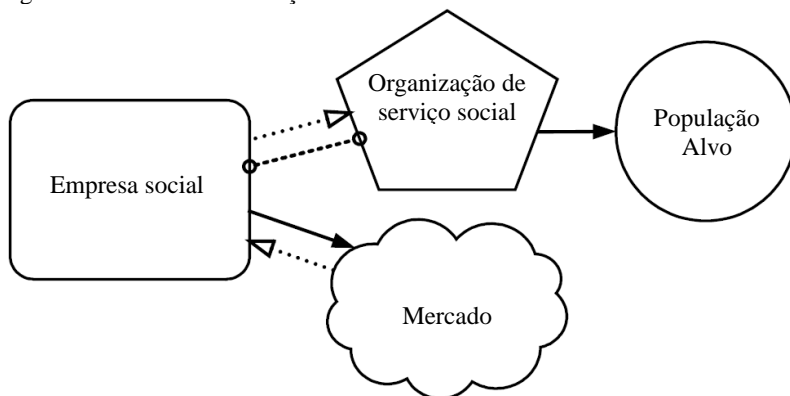
2.3.7.7 MODELO SUPORTE ORGANIZACIONAL

O modelo de suporte organizacional da empresa social pode incorporar praticamente qualquer tipo de negócio e vender seus produtos e serviços para um mercado externo, as empresas, o público ou, em alguns casos, o cliente que não tem fins lucrativos. O modelo de suporte organizacional é um modelo externo; suas atividades de negócios são separadas dos programas sociais.

Apesar da empresa poder ter atributos sociais, o modelo de suporte organizacional é criado como um mecanismo de financiamento para cobrir os custos do programa e as despesas de funcionamento da organização-mãe. Portanto, escolher atividades de negócios sem fins de

lucro em seus méritos financeiros , não estão necessariamente relacionadas com a missão, como se apresenta na figura 19.

Figura 19 – Modelo de serviços tarifados



Fonte: Alter (2008)

As vantagens do modelo de suporte organizacional são semelhantes aos do modelo de serviço subsidiado; ou seja, ampla aplicação entre as organizações sem fins lucrativos e tremenda liberdade quanto ao tipo de negócio que as organizações operam. A principal desvantagem deste modelo é a dificuldade de implementação para as organizações sem fins de lucro.

2.3.8 MODELOS COMBINADOS

As empresas sociais combinam modelos operacionais para capturar oportunidades nos mercados comerciais e sociais. Modelos operacionais são como blocos de construção que podem ser melhor organizados para alcançar dois objetivos de uma organização.

Os modelos combinados facilitam, por parte das empresas ou programas sociais em crescimento, o aumento das receitas por entrar em novos mercados ou negócios, ou da amplitude ou profundidade do impacto social, alcançando mais pessoas necessitadas ou novas populações-alvo.

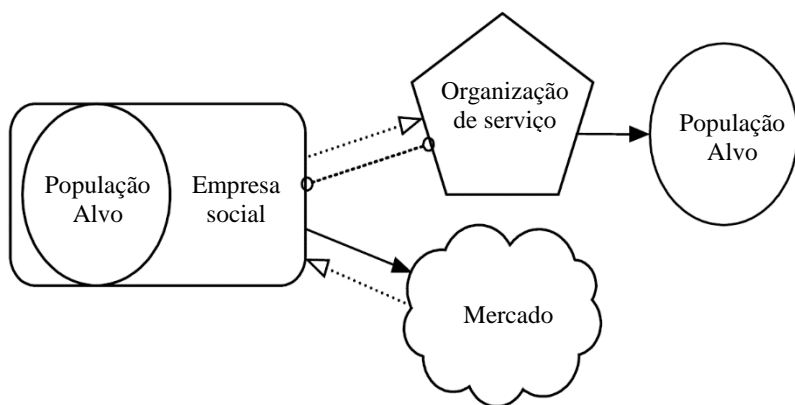
Os modelos combinados das empresas sociais ocorrem dentro de uma empresa social como um "modelo complexo" ou ao nível da organização-mãe, um "modelo misto".

2.3.9 MODELO COMPLEXO

Um modelo complexo combina dois ou mais modelos operacionais em uma empresa social. Os modelos são combinados para alcançar os impactos desejados e objetivos da receita. Modelos operacionais que se encaixam em categorias de empresas sociais são os integrados ou externos, que podem produzir um maior benefício financeiro, enquanto os modelos incorporados oferecem maior retorno social.

A combinação de modelos pode servir aos objetivos de crescimento e diversificação de uma organização, no entanto, a complexidade adicional pode esticar uma organização se o crescimento não é planejado com atenção. A Figura 20 ilustra um exemplo comum de um modelo complexo: um modelo de emprego combinado e um modelo de apoio organizacional.

Figura 20 – Modelo complexo



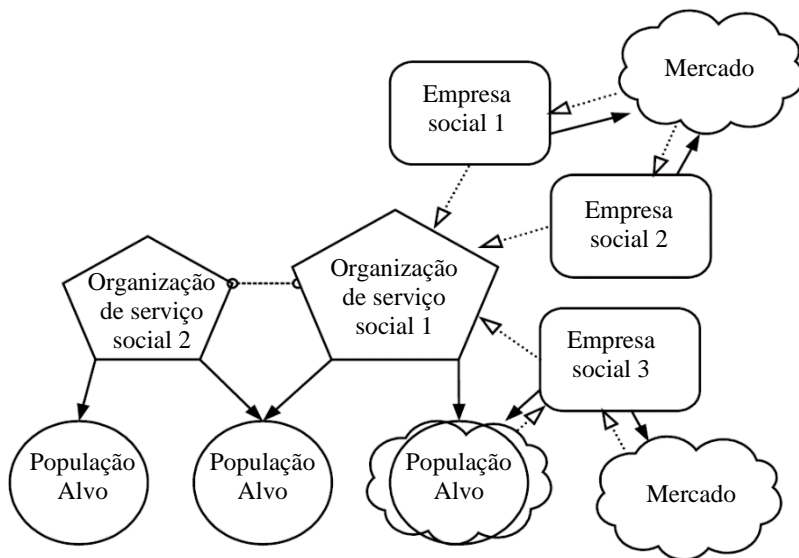
Fonte: Alter (2008)

2.3.10 MODELO MISTO

Muitas organizações sem fins de lucro executam várias unidades de negócio; cada uma com diferentes programas sociais e objetivos financeiros. Unidades dentro do modelo misto podem estar relacionadas à população-alvo, ao setor social, à missão, aos mercados ou às competências básicas.

Organizações que empregam modelos mistos combinam entidades sociais e empresariais para diversificar seus serviços sociais e capitalizar novos negócios e oportunidades de mercado sociais. Como todas as empresas sociais, modelos mistos têm em uma variedade de formas dependendo da idade, setor, objetivos e oportunidades como se apresenta na figura 21.

Figura 21 – Modelo Misto



Fonte: Alter (2008)

Modelos mistos são comuns entre organizações multissetoriais grandes que estabelecem departamentos ou subsidiárias separadas para cada área técnica, por exemplo, educação, saúde, desenvolvimento econômico, etc. e organizações sem fins de lucros, estabelecidas pelas empresas sociais. Um museu, por exemplo, além de exposições de arte educacionais, pode ter um catálogo de negócios sem fins lucrativos, pesquisa altamente subsidiada e operação de aquisição (DEES, 1998).

2.4 DESIGN THINKING

O DT é um catalizador que descobre inovações (CHEN; YANG; LAI, 2016). Com base em uma abordagem centrada no usuário com equipes multidisciplinares, que visam a resolver problemas complexos (BUCHANAN, 1992) e à geração de soluções inovadoras. O DT usa de uma extensa pesquisa ao usuário, ciclos de *feedbacks* e de iteração.

Este modelo tornou-se popular entre as escolas de negócios, e é aplicado nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento das empresas, a fim de fomentar a inovação (MÜLLER; THORING, 2012). É baseado em métodos que foram desenvolvidos na prática e, neste contexto, "Design" é entendido de forma muito ampla, como um processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, modelos de negócio, lugares, experiências e conceitos (ZUPAN; NABERGOJ, 2012).

Martin (2009), em seu livro *The design of business*, fala que o DT é a próxima vantagem competitiva das organizações, já que é uma forma de pensamento que permite o movimento ao longo do funil do conhecimento, e as empresas ou empreendedores que dominem este conhecimento ganharam uma vantagem comercial inesgotável a longo prazo. Através da combinação de experiências complexas com os usuários finais, estratégias sistemáticas, prototipagem interativa e um feedback envolvente, pode ajudar através de umas etapas sucessivas no campo criativo das organizações (CHEN; YANG; LAI, 2016).

DT requer flexibilidade de pensamento, muitas vezes trabalha com questões confusas, contraditórias e mal formuladas (CHURCHMAN, 1967; LEE, 2012), como “problemas malucos”, em que não existe uma solução, tendo uma formulação conjunta, pontos de rescisão, conjunto de operações, explicação, testes definitivos ou resposta certa ou errada. Lee (2012) afirma que no DT não existem condições para, simplesmente, testar uma hipótese até chegar a uma solução clara. O DT permite que os indivíduos resolvam problemas no âmbito das convenções sociais e culturais, além disso, permite a transformação de um problema numa solução, movendo-se em muitas disciplinas, profissões e quadros conceituais (LEE, 2012).

DT é um campo emergente, enraizado nas ferramentas e processos utilizados tradicionalmente pelas disciplinas de design (arquitetura, paisagismo, design gráfico, design de interiores, e outros). É um catalisador na criação de soluções inovadoras para resolver problemas

complexos, sistêmicos que afetam a sociedade global, nestes tempos de mudanças rápidas (College of Design, University of Minnesota).

Como o próprio design, o DT tem definição complexa, uma vez que é uma abordagem para encontrar e resolver problemas. É um desejo reflexivo para mudar o mundo, usando uma combinação de estética, ética e razão (NELSON; STOLTERMAN, 2003, p. 135), incluindo imaginação, razão, uma combinação de pensamento convergente e divergente, e criatividade. Outra característica é que o DT requer várias linhas de pensamento e a exploração de muitas alternativas, permanecendo aberta, e conforto com a ambiguidade (HEGEMAN, 2008).

DT tem um enfoque criativo e produtivo sendo fluido e não estacionado a estabelecer entendimentos e focalizado sobre a aplicação, ao invés de acumulação de conhecimento. Hegeman (2008) afirma que o DT pode ser pensado como dialética, ou uma conversa. Trata-se de sabedoria design, juízo e conhecimento. Por último, o DT é uma habilidade.

O DT envolve imaginação prática para conceber novas e melhores formas de fazer algumas coisas. Ele usa ambos os lados do cérebro para ver o mundo, não apenas com o resultado da lógica, mas também como uma resposta emocional e profundamente cultural da realidade. Na maioria das mudanças ocorrem reações de problemas parciais, enquanto o DT ajuda a compreender o todo e como as partes se encaixam.

Os princípios de DT são aplicáveis a uma ampla variedade de organizações, não apenas a empresas em busca de novos produtos para oferecer. Um designer competente sempre poderá melhorar a nova parafernália do ano passado, mas uma equipe interdisciplinar de *design thinkers* habilidosos está em posição de solucionar problemas mais complexos (BROWN, 2010).

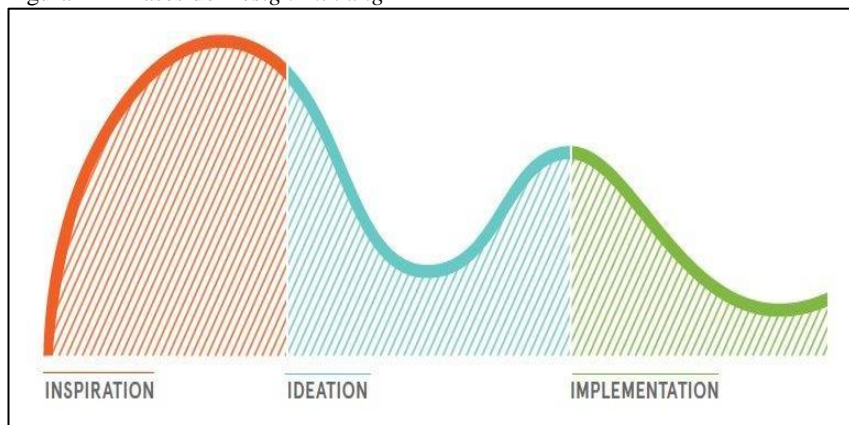
Como enfoque, o DT bate nas capacidades que todos temos, mas que são ignorados por as práticas de resolução de problemas mais convencionais. Não só se focaliza na criação de produtos e serviços que estão centrados nos humanos, mas o processo em si é também profundamente humano (BROWN; WYATT. 2010).

2.4.1 PROCESSO DE *DESIGN THINKING*

Como tal, não existe um processo de DT standard. Além disso, na literatura podem ser encontrados diferentes modelos de processo com uma abordagem similar. Basicamente, todos eles consistem em pelo menos três etapas: inspiração, ideação e implementação (BROWN; WYATT, 2010).

Segundo Brown e Wyatt (2010), o processo de DT é mais bem refletido como um sistema de justaposição de espaços, em vez de uma sequência de etapas ordenadas. A figura 22 apresenta o processo de DT, com suas três etapas, inspiração, ideação e implementação.

Figura 22 – Fases do *DesignThinking*



Fonte: Brown e Wyatt (2010)

Ao contrário do processo de design criativo, que geralmente é um processo intuitivo e individual, o DT consiste em uma sequência flexível de etapas de processo e iterações, cada uma incluindo várias ferramentas e resultando em diferentes elementos (THORING; MÜLLER, 2011). A continuação apresenta-se cada etapa do processo de DT.

2.4.1.1 INSPIRAÇÃO

A inspiração está focada na identificação dos problemas ou oportunidades que motiva a procura de soluções; isto significa enquadrar o problema livremente, com apurações mais intensas, podendo modificar

a natureza do problema. Ao ter um "enfoque centrado nas pessoas", ganha empatia com a natureza do problema do usuário, através da observação e outros métodos de pesquisa qualitativa.

É baseada na pesquisa etnográfica, que tem como objetivo compreender restrições, problemas, expectativas e sonhos daquilo que queremos inovar. Conversas dinâmicas e observações em contexto real são duas grandes ferramentas dentre cinquenta existentes. Dependendo do projeto, essas ferramentas de pesquisa etnográfica estão adaptadas e expandidas a nossas fontes de inspiração como a ficção científica, biométrica, *benchmarks* históricos e culturais (BROWN; WYATT, 2015).

2.4.1.2 IDEACÃO

A Ideação é o processo de gerar, desenvolver e testar ideias. Brown (2009) observa que, neste procedimento, todas as ideias são válidas, até mesmo ideias malucas, pois, segundo o autor, é melhor construir a ideia de outra pessoa, do que ser o advogado do diabo (cujo papel deve ser evitado).

Esta fase pode ser dividida em três atividades: criatividade, prototipagem rápida e testes com usuários em contexto real. O objetivo é dar rapidamente forma a ideias, para compartilhar e compreender as consequências, em termos de experiência a usuários e viabilidade técnica. Procura-se imaginar a experiência do usuário ideal por iteração sucessiva (BROWN; WYATT, 2015).

2.4.1.3 IMPLEMENTAÇÃO

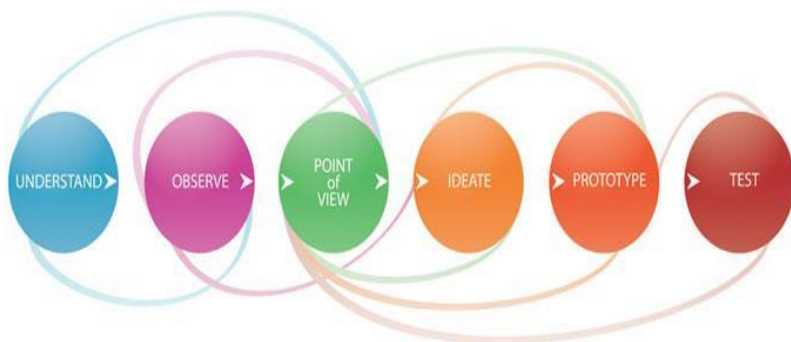
O caminho que conduz desde a fase de projeto até as vidas das pessoas é denominado Implementação. Esta fase começa com a criação de protótipos, passa por testes (internamente e com os utilizadores reais), e ciclo de ideias. Os resultados deste processo podem levar de volta à fase de inspiração ou ideação, como novas descobertas são feitas até que um design final seja aprovado, projetado e comercializado (BROWN, 2009).

Segundo Brown e Wyatt (2015), o objetivo é introduzir a solução imaginada e desejada na realidade. Faz-se uso de técnicas, como contar histórias para criar uma dinâmica coletiva, um condutor, como um

protótipo final, por exemplo, para demonstrar a viabilidade técnica, ou uma reflexão visual sobre o modelo econômico, uma simulação de operações do lançamento está entre as principais ferramentas do DT nesta fase (BROWN; WYATT, 2015).

Outro processo interessante de DT é o proposto por Plattner, Meinel e Weinberg (2009), que exemplifica em resumo, como um processo de design é normalmente executado, como se apresenta na figura 23.

Figura 23 – Processos de DT



Fonte: Plattner *et al.* (2009)

A continuação apresenta-se apenas uma breve descrição processo de DT proposto por Plattner *et al.* (2009).

a. Entender

O primeiro passo serve para esculpir o problema, certificar-se de que todo mundo (especialmente em uma equipe diverso) entendeu "corretamente", e depois vai mais além, na tentativa de formular uma útil e "correta" questão de pesquisa, que permita à equipe selecionar os métodos apropriados para a próxima etapa. Esta etapa já é importante porque geralmente surgem as primeiras diferenças entre os membros da equipe (diferentes mentalidades, etc.), sendo um ponto de partida para a geração posterior de percepção, reformulação de problemas e os processos de aprendizagem conectados (BECKMAN; BARRY, 2007).

Mais adiante neste passo devem ser desenvolvidas medições para o sucesso (se é possível) e devem ser definidas as prioridades relativas

aos objetivos do projeto. Além disso, a equipe deve tomar conhecimento do tempo de projeto disponível.

b. Observar

Neste passo, para desenvolver uma compreensão profunda do problema formulado, os designers usam métodos que superam as limitações da pesquisa de mercado tradicional (por exemplo, na pesquisa contextual centra-se no o que? Métodos etnográficos se focalizam no por que?), conseguindo informações de todos os *stakeholders*.

Isso muitas vezes produzem ideias que os grupos focais, entrevistas e similares não arranjam. Insights que revelam definições, cultura, contexto e práticas. Esses métodos são "emprestados" da etnografia, antropologia e sociologia e depois são adaptados num problema particular. Muitas vezes, a formulação inicial do problema é reestruturada em várias iterações durante o processo.

c. Pontos de vista

O terceiro passo, ao coletar todos os conhecimentos e informações adquiridas até agora, a equipe desenvolve uma posição em comum. Este é o ponto onde o problema de reformulação sobre a questão inicial geralmente termina e onde os resultados são preparados de uma maneira que todos (inclusive pessoas fora da equipe) podem desenvolver uma compreensão compartilhada.

d. Ideação

O passo de ideação começa quando todos concordam com o ponto de vista em comum, se reconsideraram as suposições básicas e, de certa forma, se tornaram livres de suas predisposições predeterminadas para o problema e, portanto, as questões deduzidas. Em resumo, quando cada membro da equipe é capaz de ver o problema através de olhos do usuário/cliente.

A fase de ideação pode ser quase tão livre quanto a fase de observação, mas finalmente acrescenta o elemento crítico de síntese ao processo. Começa com a geração de muitas ideias, aplica-se a regra da "quantidade antes da qualidade", mas neste processo as ideias são

reduzidas a ideias concretas. Estes começam a tomar forma em um processo conhecido como “prototipagem rebaixado”, já que os consumidores a fazem parte do processo.

e. Prototipagem

Neste passo, a imperfeição deve ser adotada. A função mais importante dos protótipos é tornar tangíveis os pontos fortes e fracos da solução, e impulsionar ainda mais o processo. Quando se fazem prototipagem rapidamente, está realmente começa a construir a estratégia. Permite desbloquear um dos ativos mais valiosos da organização: intuições das pessoas.

É um processo de tentativa e erro esclarecido: observar o mundo, identificar padrões de comportamento, gerar ideias, obter feedback, repetir o processo e continuar refinando até que esteja pronto para trazer alguma coisa para o mercado. A rápida prototipagem ajuda a testar o progresso de forma muito tangível e, em última instância, torna o pensamento estratégico mais poderoso (BROWN, 2009).

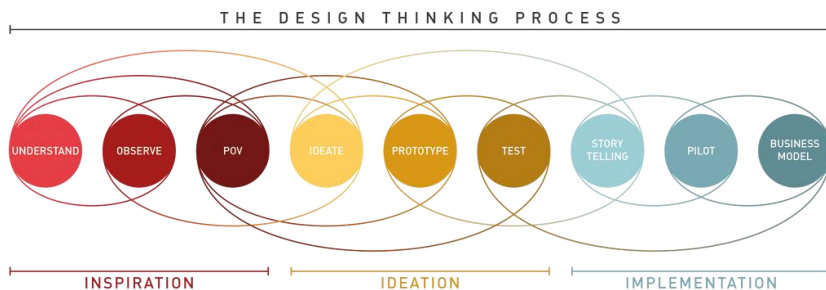
f. Teste

O último passo, inclui os clientes novamente. Aqui são realizadas melhorias iterativas dos protótipos. Portanto, o processo volta para o passo de observação, a fim de descobrir como a solução desenvolvida será incorporada no uso prático e rotinas de vida diária de seus usuários. Se necessário, todo o processo poderia iterar novamente. Se a solução foi bem-sucedida e aceita pelo usuário é garantida, a solução/estratégia está pronta para o mercado.

2.4.1.4 MÉTODOS E FERRAMENTAS NAS FASES DE DT

A arte de pensar por design (*visual thinking*), técnicas criativas, a arte de contar uma história (narrativa), a reflexividade em suas descobertas e prática, estão entre as técnicas transversais para todas as fases. Na figura 24, são apresentados métodos ou ferramentas que se podem aplicar no método de DT.

Figura 24 – Processos de DT



Fonte: DT process model d.school Paris, 2011

Dentro da fase de inspiração, entender o problema, identificar os usuários e as restrições são os principais fatores de sucesso do DT (Simon, 1996), a fim de gerar ideias e buscar soluções sobre como resolvê-las. A coleta de dados ou a observação, em um sentido mais amplo, é um dos passos mais importantes que investiga sistematicamente o usuário, ou necessidades e desejos subjacentes (LOJACONO; ZACAI, 2004).

Segundo Zupan e Nabergoj, (2012), a observação inicial visa a recolher os dados existentes sobre o problema. Os dados qualitativos coletados, que incluem a observação de campo primária com base em abordagens de pesquisa etnográfica, muitas vezes, são o método preferido para o recolhimento de dados. Em comparação com os métodos quantitativos de coleta de dados, aqueles fornecem melhor visão sobre os processos e o comportamento dos consumidores em situações reais cognitivas (ZUPAN; NABERGOJ, 2012).

Na fase de observação proposto por Plattner *et al.* (2009), alguns métodos utilizados podem ser, etnografia rápida; antropologia visual; etnografia de vídeo; não participante e observação direta; observação do participante; entrevistas etnográficas formais; interceptar; diários de informantes; etnografia virtual (netnografia) e ouvir histórias.

Também a empatia é um elemento muito importante para entender sentimentos, motivações e pensamentos dos usuários (BROWN, 2008). Só quando se olha os problemas da perspectiva dos usuários, pode-se alcançar uma compreensão aprofundada das necessidades e desejos do usuário (BROWN, 2009).

Os designers utilizam uma série de técnicas etnográficas, tais como observação, videografia, netnografia (ramo da etnografia que

analisa o comportamento de indivíduos na internet), entrevistas, grupos focais, *storytelling* (NUSSBAUM, 2004), e métodos psicológicos, como *eye tracking*, análise de voz e análise facial (LOJACONO; ZACAI, 2004).

Como os empreendedores desenvolvem ou modificam seus produtos ou serviços, faz-se necessário considerar as necessidades e sentimentos dos clientes (ZUPAN; NABERGOJ, 2012). Os métodos etnográficos qualitativos complementam os métodos quantitativos de pesquisa sobre mercados, clientes e concorrentes. Assim, um empreendedor tem uma melhor compreensão do que os clientes precisam e querem, e como são os mercados (BROWN; WYATT, 2015).

Na fase do ponto de vista proposto por Plattner *et al.* (2009), alguns métodos podem ser, *personas*, *mood-o-gramas*, e análise da jornada do usuário.

Para construir melhores soluções, os designers e empreendedores devem confiar em sua criatividade para gerar ideias inovadoras. Desde a geração de ideias como processo cognitivo criativo, deve-se assegurar que a criação de ideias não tem restrições na fase de ideação (BJÖGVINSSON; EHN; HILLGREN, 2012). Muitas vezes, ideias insólitas são aquelas que conduzem aos avanços mais importantes (ZUPAN; NABERGOJ, 2012; BROWN; WYATT, 2015).

Na fase de ideação proposto por Plattner *et al.* (2009), alguns métodos podem ser, Todos os tipos de técnicas criativas, geralmente brainstorming/visualização pesada; um resultado pode ser a grande quantidade de ideias e artefatos (temporariamente imperfeitos), levando aos primeiros protótipos de baixa resolução.

A geração de ideias é uma atividade de trabalho em equipe que pode ser feito de forma relativamente rápida, mas influencia fortemente sobre a qualidade da solução final (LOJACONO; ZACCAI, 2004). As regras provaram ser uma parte essencial na prática do processo de geração de ideias, evitando demissões, utilizando e construindo outras ideias, promovendo ideias insólitas, promovendo a quantidade – e não a qualidade – das ideias, usando recursos visuais, garantindo o foco contínuo e promovendo a cortesia na comunicação (NUSSBAUM, 2004; ZUPAN; NABERGOJ, 2012).

Normalmente, opta-se pela solução mais propícia e contínua no processo, neste caso, a prototipagem. Com o uso de diferentes técnicas de prototipagem, empreendedores e designers aprendem continuamente a

partir dos *feedbacks* do usuário e gradualmente, melhoram a solução a um ponto tal que se estabelece a suficiente certeza de que determinado produto ou serviço pode sair ao mercado.

O processo de prototipagem começa com métodos rápidos e de baixa qualidade e custo, a partir da realização de várias iterações para testar as alternativas e melhorias. Protótipos podem ser físicos ou virtuais (Brown, 2008), dependendo do aspecto a ser testado.

Nussbaum (2004) define que, na prática, a prototipagem envolve:

1. Protótipos de produtos, serviços, processos, lugares e experiências;
2. O uso de videografia para compreender o uso do protótipo;
3. Rápidas e frequentes iterações para testar todos os aspectos possíveis;
4. Deixar os detalhes para os passos finais de prototipagem;
5. Uso de cenários para usar a solução;
6. *Role-playing* de diferentes usuários;
7. Soluções de testes com diferentes usuários;
8. Prototipagem focada em diferentes aspectos da solução final;
9. Selecionar o protótipo final para sua comercialização.

Na fase de prototipagem proposta por Plattner *et al.* (2009), alguns métodos podem ser, *charettes*, *role play*, Lego, Simulação computacional e similares. Um resultado pode ser um vídeo da viagem do cliente, protótipo do produto, protótipos de modelo de negócio.

Na etapa final, o empreendedor reúne os recursos necessários para introduzir a solução no mercado; após esta introdução, o empreendedor monitora o uso da solução e transforma essa informação em melhorias (BROWN; WYATT, 2015). Cada solução tem seu próprio ciclo de vida, o que exige uma constante inovação e reiteração do processo de DT. Este é especialmente o caso usual em produtos e serviços comercializados, em que o ambiente muda, e demanda inovações e reformulações constantes (ZUPAN; NABERGOJ, 2012).

Na fase de teste proposta por Plattner *et al.* (2009), alguns métodos além dos métodos qualitativos, as medições quantitativas também entram em jogo.

2.4.2 DESIGN THINKING E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Design Thinking é uma ferramenta particularmente valiosa para empreendedores sociais. As organizações estão usando o DT para acrescentar a inovação, diferenciar as marcas e os produtos e serviços ao mercado mais rapidamente. Empresas sociais estão começando a usar DT, bem como para desenvolver melhores soluções para os problemas sociais.

Segundo Brown e Wyatt (2010), trabalhando perto com os clientes e consumidores, o DT oferece uma maneira de descobrir o problema e uma maneira de superar as barreiras para sua adoção antes que a solução seja a final. Soluções, podem ser produtos, serviços, processos ou equipes, que surgiram através do DT adoptam-se rapidamente, porque eles foram criados com os usuários finais em mente.

O DT não é fácil, exige constante criatividade e vontade de adaptar-se em tempo real. Muitos empreendedores sociais intuitivamente usam alguns aspectos do DT, mas a maioria utiliza a abordagem como uma forma de ultrapassar a resolução de problemas convencionais de hoje.

Mesmo as pessoas que vêm praticando o DT vários anos precisam do rigor do processo. Nas mãos de empreendedores sociais, o DT oferece uma melhor chance de resolver os problemas mais urgentes do mundo. Na abordagem centrada no ser humano, o rigor do processo e a criatividade são requeridas para manter o foco ao longo de todo o processo de desenvolvimento, estabelecido no DT.

2.5 SERVICE DESIGN

O SD surge com o design industrial, um campo definido na década de 1920 nos Estados Unidos (EUA). A fim de melhorar o nível de vida das pessoas um grupo de designers se esforçaram em transformar a industrialização em vigor para o bem. A abordagem do design centrado no usuário dos EUA influenciou iniciativas de funções para as pessoas que fornecem seus conhecimentos e participam na informação, ideação, e conceitualização das atividades nas fases iniciais do design. Manter a abordagem no usuário como um parceiro foi liderado pelos escandinavos. Há dez anos, o design de serviço nasceu como um campo de prática de design (STRANATIC, 2015).

Conforme Saco E Goncalves (2008), o design de serviço define-se desta forma:

- Visa a criar serviços que sejam úteis, usáveis, desejáveis, eficientes e eficazes;
- É uma abordagem centrada no humano que se concentra na experiência do cliente e na qualidade de serviço como o valor-chave para o sucesso;
- É uma abordagem holística que considera integrar estratégia, sistema, processos e decisões estratégicas de design;
- É um processo sistemático e iterativo que integra orientação ao usuário, abordagens interdisciplinares baseando-se em equipe e métodos de aprendizagem contínua.

O SD, então, é fundamentalmente multidisciplinar e multipropósito; é mais uma arte do que uma ciência prática formal, com seu foco na construção de hipótese e experimentação (SACO; GONCALVES, 2008).

Além disso, é um método para melhorar a qualidade do serviço. Essas melhorias são dirigidas a usuários e funcionários de uma organização. Ou seja, inovar em serviços não é uma concepção nova, toda organização ou empreendedor deve pensar seriamente sobre a melhoria da qualidade de seus serviços em algum momento (VVSG Project; 2013).

Ajuda a inovar (criar novo) ou melhorar os serviços (existentes) para torná-los mais úteis, utilizáveis, desejáveis aos clientes e eficientes,

bem como eficaz para as organizações. É uma nova holística, multidisciplinar, do campo integrativo (MORITZ, 2005).

O objetivo da metodologia do design de serviços é a concepção de trás e da frente do serviço, de acordo com as necessidades dos clientes e as competências, capacidades dos prestadores de serviços, de modo que o serviço deve ser *user-friendly*, competitivo e relevante para os clientes, ao ser sustentável para o prestador de serviços.

Em design de serviços, uma ampla gama de disciplinas se reúne, como a etnografia, a pesquisa do consumidor, design de interação, design de produto, design industrial, marketing de serviços e estratégia corporativa.

Mager (2008) afirma que o *service design* visa a assegurar interfaces de serviço que são úteis, utilizáveis e desejáveis do ponto de vista do cliente, sendo este mais eficaz e eficiente que o ponto de vista do fornecedor. Conceitos de design de serviços e ideias são tipicamente retratados visualmente, utilizando diferentes técnicas de representação, de acordo com a cultura, habilidades e nível de compreensão das partes envolvidas nos processos de serviço (KRUCKEN; MERONI, 2006; MORELLI; TOLLESTRUP, 2009). O design de serviço pode informar mudanças a um serviço existente ou a criação de um novo serviço.

Segundo a Live|Work (2010), o *service design* é a aplicação do processo de design estabelecido em habilidades para o desenvolvimento dos serviços. É uma forma criativa e prática de melhorar os serviços existentes, com nova formação inovadora.

O modo de pensar necessário no *service design* se explica através de cinco princípios fundamentais, os quais são apresentados na figura 28 (STIKDORN *et al.*, 2011).

De acordo com Tuulaniemi (2011), o design de serviço ajuda a organização a identificar suas oportunidades estratégicas para os serviços de negócios, inovando e desenvolvendo os serviços existentes. Não é uma inovação, mas sim uma forma de combinar as coisas velhas de uma maneira distinta. Tuulaniemi (2011) aponta ainda que o design de serviços é um processo de interação entre o cliente e o prestador de serviços, no qual a compreensão do cliente torna-se um fator central. É preciso entender como as peças de serviço são conectadas a outros serviços, e como os serviços vão se apoiar uns aos outros.

O design de serviço tende sempre a ser proativo e preditivo. A compreensão preditiva pode ser usada para projetar soluções que facilitam a vida do cliente. Com o tradicional *feedback*, a compreensão real do cliente não é alcançada. A importância da identificação e antecipação das necessidades do cliente não pode ser subestimada. Se o cliente pede o que ele gostaria, a intenção dele já foi alterada, quando o produto está finalmente no mercado.

Ao ser centrado no usuário, aproveita-se as ferramentas de design de serviços e métodos para obter *insights* dos clientes e entender suas experiências individualmente; a co-criatividade procura ideias genuínas de diferentes perspectivas dos grupos de interesse na criação de processo de serviço; sequenciamento são os momentos de serviço criados pela combinação de pontos de contato e interações; evidenciar pode explicar certos aspectos de um processo de ponto de contato de serviço; holístico apoia a cooperação de diferentes disciplinas em direção à meta de sucesso empreendedor (STICKDORN *et al.*; 2014).

2.5.1 PROCESSOS E MÉTODOS DE *SERVICE DESIGN*

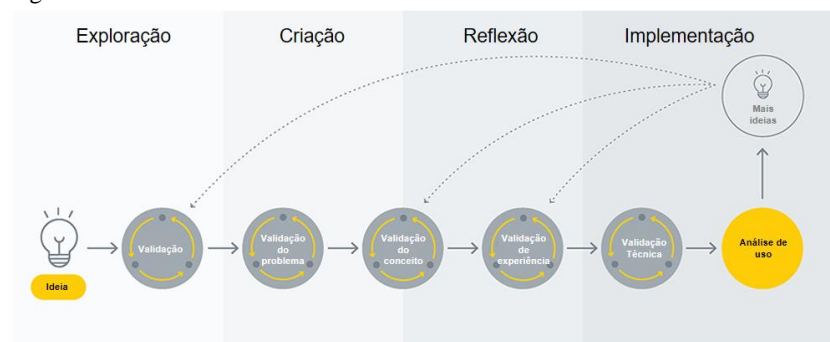
A literatura há definido vários processos de SD, contando principalmente com o modelo de diamante duplo, que se originou do processo de design pelo *UK Design Council*. A proposta de diamante duplo consiste em quatro fases: descobrir, definir, desenvolver e entregar. Além, muitos estudos especificaram as atividades de design que compõem e abrangem processos de inovação (STIGLIANI; FAYARD, 2010; MERONI; SANGIORGI, 2011, CUREDALE, 2013; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014,). Stickdorn *et al.* (2014, p. 126) apontam que a literatura e prática se referem a muitas outras estruturas, que são feitas em três ou mais fases, mas, ao final, todos compartilham da mesma mentalidade.

Por exemplo, Moritz (2005, p.123) apresenta um quadro que inclui sete etapas: compreender, pensar, gerar, filtrar, explicar e perceber. Para Stigliani e Fayard (2010), o processo SD consiste numa fase de pesquisa por métodos etnográficos, outra de definição para geração de ideias, a seguinte de desenvolvimento baseada em soluções de geração e teste e uma última fase de entrega para lançamento de serviços. Do mesmo modo, Meroni e Sangiorgi (2011) simplificaram o processo de SD como quatro atividades principais, que são analisar, gerar, desenvolver e prototipar. Curedale (2013) descreveu o processo SD como uma estrutura

construída sobre várias atividades-chave, incluindo: definir uma visão, conhecer as pessoas e seu contexto, enquadrar insights, explorar ideias, prototipagem e iteração e implementar os resultados. E, Stickdorn e Schneider (2014) delinearão as etapas do processo SD como exploração, criação, reflexão e implementação.

Segundo Leinonkoski (2012) o mais importante é entender que o processo de SD é iterativo. Isto significa que em todas as etapas do processo pode ser necessário dar um passo para trás ou até mesmo começar de novo. Na figura 25, apresenta-se o processo de SD de Stickdorn *et al.* (2014, p.126), um processo de baixa complexidade e fácil de abordar. O processo começa a partir do entendimento das necessidades dos clientes, procura oportunidades e finaliza com a proposta de soluções.

Figura 25 – Processo do SD



Fonte: Stikdorn *et al.* (2014)

O SD, portanto, não só fornece uma maneira diferente de pensar sobre os problemas, como também utiliza de ferramentas e métodos que ajudam a enfrentá-los através do design, com implementação e medição (POLAINE; LOVLIE; REASON, 2013, p.189). A seguir apresentam-se as fases de exploração, criação, reflexão e implementação da estrutura de processo de SD de Stickdorn *et al.* (2014).

2.5.2 EXPLORAÇÃO

A primeira tarefa é entender as necessidades do cliente e sua cultura e metas do processo de SD. Para aplicar o método de SD deve-se saber o quão bem o cliente entende por serviço. Outra questão importante

é se eles estão preparados para este tipo de processo. Então, é preciso identificar o problema a ser trabalhado – que pode ser organizacional ou pode ser visto desde a perspectiva organizacional (STICKDORN et al. 2014, p. 128).

O próprio processo de SD começa a partir da identificação do problema real, não começa encontrando a solução, que é uma parte importante do processo. A fase de exploração dá-se para encontrar e entender o problema, sendo crucial para o sucesso de SD alcançar a compreensão clara da situação, a partir da perspectiva dos clientes atuais e potenciais de um serviço. Também se faz necessário manter uma visão global e procurar as verdadeiras motivações ocultas no comportamento do cliente (STICKDORN et al. 2014, p. 128). Polaine et al. (2013, p. 36) lembram que os serviços são relacionamentos entre fornecedores e clientes, tornando-se redes complicadas de relações entre as pessoas, dentro e fora da organização.

Na primeira fase do processo de SD, existem muitos métodos e ferramentas para explorar e compreender o comportamento, a mentalidade de todas as pessoas envolvidas. As abordagens etnográficas são muito utilizadas (STICKDORN et al. 2014, p. 128-129). Polaine et al. (2013, p. 40) concluem que a pesquisa qualitativa ajuda a compreender os sentimentos e emoções que nos fazem humanos.

A equipe de trabalho que aplica o método de SD está interessada em necessidades comportamentos e motivações das pessoas, já que podem formar parte da base do problema, que estão tentando resolver. (POLAINE et al. 2013, p. 40.). Depois de encontrar o problema, o próximo passo é visualizar este resultado e tentar descrever a anterior estrutura de serviços. Isso ajuda a equipe a simplificar os processos, muitas vezes, complexos e intangíveis. (STICKDORN et al. 2014, p. 129). Em resumo, A fase de exploração inclui descobrir inspiração, necessidades do usuário e ideias iniciais.

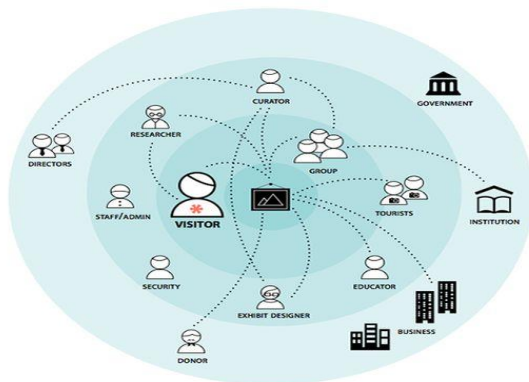
As ferramentas usadas nesta fase podem ser:

- 1) **Entrevistas contextuais:** técnica etnográfica que permite que os entrevistadores observem e explorem o comportamento que está interessado em pesquisar. Uma das vantagens de fazer uma entrevista contextual é que ajuda o entrevistador a falar e lembrar os detalhes específicos que podem ser esquecidos em algum outro ambiente (STICKDORN et al. 2014, p.163).

Para obter uma compreensão mais holística do serviço ou processo, também é ideal que o pesquisador possa ver e sentir o ambiente físico e social que envolve o serviço. Polaine *et al.* (2013, p.53) afirmam que as entrevistas são geralmente documentadas, gravadas, compostas por fotografias e notas. As entrevistas podem ser feitas com clientes, funcionários ou *stakeholders* relevantes (STICKDORN *et al.* 2014, p.162).

- 2) **Mapa de *stakeholders*:** De acordo com Stickdorn *et al.* (2014, p.150), um mapa de *stakeholders* descreve a representação de vários grupos envolvidos num serviço em particular. Além disso, visualiza as situações complexas que envolvem a maioria dos serviços, nos quais muitos atores têm um efeito sobre como o serviço é recebido e percebido. Uma visão completa dos *stakeholders* é essencial para qualquer tentativa de melhorar o engajamento (STICKDORN *et al.* 2014, p. 150). Um mapa de *stakeholders* deve identificar tanto as partes interessadas, internas e externas, estabelecendo sua importância relativa e apresentando as relações dos atores entre si (STICKDORN *et al.* 2014, p.153). A figura 26 apresenta um exemplo de mapa de *stakeholders*.

Figura 26 – *Service Design*



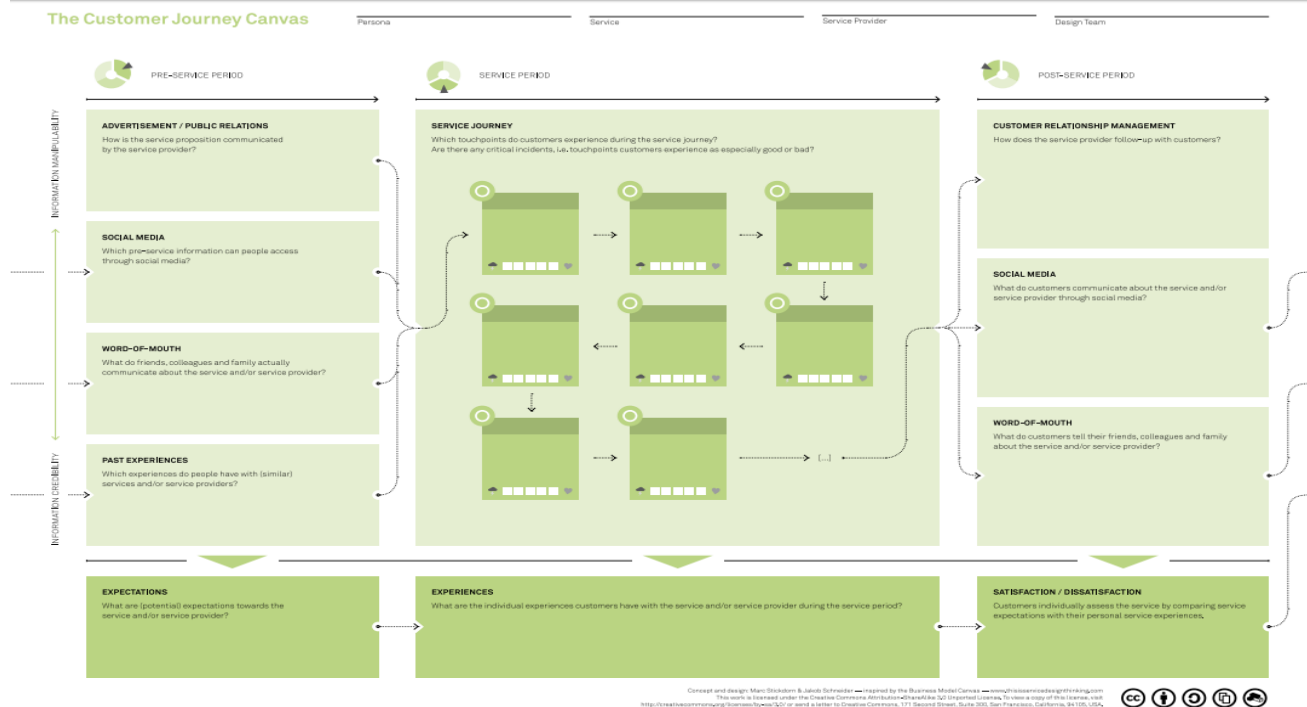
Fonte: Stikdorn (2014)

- 3) **Safári de serviços:** Polaine *et al.* (2013) apontam que um safári de serviços dá aos participantes uma experiência de

primeira mão de outros serviços. Alguns dos serviços a serem explorados devem estar fora da própria indústria do cliente permitindo aos participantes ser mais objetivos. Os safáris de serviços fornecem ideias que os participantes possam transferir a seu próprio negócio (POLAINE *et al.* 2013). Quer dizer, ajudam as pessoas a desenvolver uma compreensão das necessidades do cliente e problemas (STICKDORN *et al.* 2014, p. 154).

- 4) **Shadowing:** segundo Moritz (2005), o *shadowing* segue clientes ao redor e observa seu comportamento. A técnica é explorada, principalmente, no ambiente natural dos clientes, através da realização de tarefas e consumo de produtos ou serviços de uma forma natural. Pode ser uma maneira de obter a verdadeira compreensão dos comportamentos naturais dos clientes (MORITZ, 2005). O *shadowing* permite que os pesquisadores identifiquem os momentos em que os problemas ocorrem. Nestes momentos de observação, é possível detectar problemas que os funcionários ou clientes nem sequer reconhecem como tal (STICKDORN *et al.* 2014).
- 5) **Mapas de jornada de usuário:** visualizações da experiência do usuário do serviço. Nestes mapas, se apresentam os pontos de contato, nos quais os usuários interagem com seus sentimentos de experiências percebidas (STICKDORN *et al.* 2014). Meroni e Sangiorgi (2011) afirmam que é possível traçar o percurso do cliente por meio do serviço, identificando os encontros principais, evidências e ações-chave do fornecedor de serviços. Polaine *et al.* (2013) afirmam que o mapa é uma das melhores maneiras de identificar o contexto de mudança de interações do cliente com a empresa. O mapa traz a compreensão do que os clientes estão sentindo, pensando e fazendo, em qualquer ponto, no tempo e espaço em que estejam interagindo com o serviço, criando um reconhecimento das mudanças (POLAINE *et al.*, 2013, MERONI *et al.*, 2011). Um exemplo de mapa de jornada do cliente é apresentado na Figura 27.

Figura 27 – Service Design



Fonte: Stikdom (2014)

- 6) **Cinco porquês:** Ries (2011, p. 230) introduz a ideia central de cinco porquês, que servem para amarrar investimentos diretamente voltados à prevenção dos sintomas mais problemáticos. O autor afirma que o sistema leva seu nome a partir do método investigativo de fazer a pergunta "por quê?". Stickdorn *et al.* (2014) escrevem que se trata de uma cadeia de questões, utilizadas para identificar os sintomas externos da experiência do usuário, a fim de identificar as motivações que estão na causa raiz.

2.5.3 CRIAÇÃO

Na fase de criação, a tarefa é gerar e desenvolver soluções, com base nos problemas identificados e *insights*, que foram gerados na fase exploratória. Estes são a identificação das necessidades dos clientes, motivações, expectativas, processos e restrições dos provedores de serviços, além da ilustração da jornada do usuário com os pontos de contato.

Stickdorn *et al.* (2014) destacam que é uma das principais características do SD, é não evitar erros, e sim explorar o maior número de erros possível. A ideia é cometer os erros o mais cedo possível no processo e aprender com eles, antes de implementar ou adotar um novo conceito.

A fim de alcançar soluções holísticas e sustentáveis adequadas, é importante incluir todos os principais *stakeholders*, e trabalhar com equipes interdisciplinares, que incluem clientes, funcionários e gestão (STICKDORN *et al.*, 2014). Em resumo, a fase criação indica a definição de problemas de projeto e a geração de um resumo de projeto.

As ferramentas usadas nesta fase podem ser:

- 1) **Geração de ideias:** diferentes técnicas de ideação podem ser usadas para estruturar e inspirar sessões de *brainstorming* em grupo. Geralmente, são exercícios simples que podem ser utilizados para estimular as discussões e, ao mesmo tempo, proporcionar uma estrutura para trabalhar (STICKDORN *et al.*, 2014). *Brainstorming* é utilizado para a geração de um grande número de ideias com um grupo de pessoas. É um encontro, no qual todos são incentivados a dar ideias

selvagens e críticas não devem ocorrer (MORITZ, 2005). O objetivo é obter muitas ideias escritas.

- 2) **Storyboard:** é uma série de desenhos ou imagens, que permitem visualizar uma sequência de eventos específica. Pode retratar uma situação comum em que um serviço é usado, ou auxiliar na implementação hipotética de um novo protótipo de serviço (STICKDORN *et al.*, 2014). Meroni *et al.* (2011) apontam que a relação tempo, espaço, evidências físicas e interações de pessoas é uma ferramenta fundamental na concepção de serviços, o que faz surgir a experiência do usuário. Meroni *et al.* (2011) apresentam os postos-chaves de um bom *storyboard*. Deve-se organizar adequadamente os quadros para a compreensão da narrativa. Outro detalhe fundamental desta técnica é a presença de uma quantidade adequada de detalhes nas imagens, de acordo com a finalidade da fase de criação. Em seguida, a precisão dos elementos que influenciam a experiência do usuário é ponto chave a considerar (MERONI *et al.*, 2011).

2.5.4 REFLEXÃO

Esta fase consiste na construção de protótipos – baseados em ideias previamente visualizadas – que são testados com clientes ou peritos, para obter um *feedback* e explorar melhorias. Uma abordagem iterativa de teste e reteste que mostra a necessidade de métodos distintos, por se tratar de serviços intangíveis (STICKDORN *et al.*, 2013).

É importante prototipar conceitos de serviço na realidade ou em circunstâncias próximas da realidade. Isso pode ser feito, além de uma mera descrição, fornecendo uma história concebível através da utilização de quadrinhos, *storyboards*, vídeos ou sequências de fotos. Além disso, diferentes etapas e cenários de dramatização podem ser usados, porque, nem sempre, é possível prototipar momentos de serviços no ambiente real, assim, o ambiente pode ser construído como uma espécie de cenário (STICKDORN *et al.*, 2014). Em resumo a fase de reflexão é sobre a criação e refino de soluções e prototipagem deles.

As ferramentas usadas nesta fase podem ser:

- 1) **Maquete de mesa:** é uma réplica miniaturizada em 3D que representa um ambiente de serviço, empregando acessórios

simples, como bonecos de lego. As maquetes de mesa permitem uma análise iterativa das situações retratadas. A mesma cena pode ser encenada múltiplas vezes e em diversos locais, introduzindo protótipos que utilizam esse método, uma vez que eles “ganham vida” de uma maneira altamente envolvente.

- 2) **Protótipos de serviço:** é uma simulação de uma experiência de serviço, que pode variar, desde conversas informais no estilo “dramatização”, até recriações mais detalhadas, em escala natural, envolvendo a participação ativa de usuários (STICKDORN *et al.*, 2014). O objetivo é testar a solução de serviço a ser desenvolvido de forma iterativa. Normalmente, pode criar uma compreensão mais profunda do serviço, do que apenas para uma descrição escrita ou visualizada (STICKDORN *et al.*, 2014).

2.5.5 IMPLEMENTAÇÃO

Uma comunicação clara do novo conceito de serviço criado é essencial e deve incluir aspectos emocionais do serviço. Essa é a experiência desejada pelo cliente. Os funcionários também são atores importantes, além de clientes do ponto de vista do processo. Sua motivação e engajamento são cruciais para a implementação e é por isso que eles precisam entender e apoiar o conceito. Em uma situação ideal, os funcionários devem contribuir para a criação de protótipos de momentos especiais de serviço e, portanto, ter uma visão clara do conceito (STICKDORN *et al.* 2014).

Stickdorn *et al.* (2013) escrevem que a implementação transforma as ideias em ação e oferece as ferramentas que fornecem as maneiras de transferir o novo ou melhorado SD para todos os setores da organização. Em resumo, a fase implementação abrange finalizar soluções de serviço e lançá-los.

As ferramentas usadas nesta fase podem ser:

- 1) **Storytelling:** é um método de compartilhamento de *insights* e novos conceitos de serviços. É possível construir narrativas envolventes para todos os aspectos do serviço de uma empresa. Contar uma história torna a proposição de serviço mais envolvente. *Insights* e ideias isolados do contexto em

que foram gerados, muitas vezes, perdem sua relevância, à medida que são filtrados dentro dos diversos departamentos de uma empresa (STICKDORN *et al.* 2014). Quando se apresenta o projeto em si, um contexto narrativo permite que as pessoas acompanhem mais de perto o processo e auxilia as empresas a reorientar seu negócio em torno dos princípios de SD (STICKDORN *et al.* 2014).

- 2) **Blueprint de serviços:** é uma maneira de especificar e detalhar cada aspecto individual de um serviço. Geralmente, envolve a criação de esquemas visuais, que incorporam as perspectivas do usuário, fornecedor do serviço e de qualquer outra parte que pode estar envolvida, detalhando desde os pontos de contato com o usuário até os processos de retaguarda (STICKDORN *et al.* 2014). Meroni *et al.* (2011) descrevem que o *blueprint* é uma representação holística do serviço, usado para ajudar a gerenciar a complexidade de um sistema de serviço. O *blueprint* é essencialmente um fluxograma que delinea todas as atividades e etapas no processo de prestação de serviço (ZEHRER, 2009).

2.5.6 SERVICE DESIGN E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Tendo em conta que a oferta da maioria dos empreendimentos sociais são serviços (SELUSI, 2011) e que há um interesse existente de parte da comunidade acadêmica em relação à criação de valor social, pode-se argumentar que há uma afinidade natural entre os dois campos (BALIS, 2014).

Inicialmente os empreendedores sociais começam sua jornada moldando o tipo de impacto social que eles querem alcançar ou a questão que quero abordar (DOYLE; HO, 2010). Usando ferramentas como a construção de cenários ou *storytelling* que ajudam a responder à pergunta de efetivação "o que eu posso fazer?", ajudando a expressar eficientemente a visão que impulsiona o processo eficaz e comunicando essa visão aos envolvidos com a prestação de serviços.

Além disso, o SD pode fornecer ferramentas para visualizar os diferentes conceitos de serviço à medida que evoluem ao longo do processo, tornando práticas as questões relacionadas com a prestação de

serviços. Isto facilitará a criação de alternativas descritas na efetivação, bem como o processo de avaliação constante (SARASVATHY, 2003).

Explorando modelos de serviços de colaboração: Empreendedores sociais criam parcerias estratégicas como uma forma de trazer os *stakeholders* a bordo a fim de entregar sua versão do futuro (SARASVATHY, 2001), e estão abertos para alavancar contingências identificando oportunidades.

A interação com atores externos é parte fundamental, bem como o processo de desenvolvimento de oportunidades para o empreendedorismo social (DOYLE; HO, 2010). Nesse estágio, o material desenvolvido durante o processo de imaginar direções futuras, se pode tornar uma ferramenta para envolver a comunidade num diálogo sobre as diferentes direções que o serviço poderia tomar, apoiando a exploração de potenciais modelos de serviços colaborativos.

2.6 RELAÇÕES DOS MÉTODOS DE DT E SD

O quadro 3, fornece uma visão geral e comparativo dos aspectos importantes no DT e SD. Ao comparar os objetivos gerais e o foco específico dos métodos, as abordagens, métodos, passos específicos de processo, bem como os respectivos grupos-alvo. Estas descrições fornecem uma visão de como se pode aplicar as duas ferramentas ao resultado da dissertação.

Quadro 3 – Comparação de aspectos importantes do *Design Thinking* e *Service Design*

Que	<i>Design Thinking</i>	<i>Service Design</i>
Objetivo	Soluções criativas e inovadoras	Fornecer orientações para a concepção e desenvolvimento de novos serviços e processos
Escopo	Inovações gerais.	Funcionalidade, cronograma e recursos.
Estratégia	Centrada no usuário	Centrada no usuário
Abordagem	Resolver problemas perversos.	Melhorar serviços.
Teste	Falhar cedo para ter sucesso mais cedo.	Falhar rápido para perceber o problema e procurar uma boa solução.
Iteração	Iteração.	Iteração.
Ideação	Ideação é parte do processo, as soluções são geradas no processo.	Faz parte do processo.
Métodos qualitativos	Forte: Métodos etnográficos, pesquisa do usuário, observações, etc.	Forte: Métodos etnográficos, pesquisa do usuário, observações, etc.
Métodos quantitativos	Quantificação das entrevistas.	Não se aplica.
Modelo de negócio	Não se aplica.	Não se aplica.

Métodos	<i>Shadowing</i> , entrevistas, imersão, <i>brainstorming</i> , personas, workshops de co-criação, storyboards, prototipagem síntese, etc.	Pergunta da pesquisa, Insights de usuário, personas, requerimentos de design, <i>lótus blossom</i> , jornadas de usuário, testes de preparação, <i>blueprint</i> , <i>roadmaps</i> , etc.
Teste de hipótese	Não é o foco	Na fase de reflexão, se geram e selecionam as hipóteses de solução do problema.
Teste de prototipagem	Sim	Sim
Rápida iteração	Sim	Sim
Grupo-alvo	Usuários (usuário final geralmente, e, às vezes, outros <i>stakeholders</i>)	Usuários (todos os <i>stakeholders</i>)

Fonte: Realizado pelo Autor

Apesar das similitudes identificadas no quadro anterior, o SD é uma metodologia de design baseada em como organizar a prestação de serviços em torno das interações entre usuários, pontos de contato, pessoal de serviço e atores. Como metodologia não é normalmente um processo de design em si, mas sim um conceito que define os parâmetros, valor e objetivos dentro dos quais trabalhar. Neste contexto, é um conjunto de métodos, ou regras, que são importantes para aplicar os princípios design centrado no usuário, a fim de completar o desenvolvimento de um produto ou serviço.

O DT é uma abordagem altamente colaborativa, centrada no ser humano e iterativa para procurar problemas e poder solucionar, dependendo fortemente da empatia, da ideação e da experimentação para impulsionar soluções inovadoras que as pessoas gostam. Como abordagem o DT é uma maneira de aplicar metodologias de design.

Pode-se dizer que o DT é uma abordagem que é utilizada para inovar e solucionar problemas empresariais. O SD é uma pratica interdisciplinar de sistemas e processos que tem foco holístico na providência de serviços para o público.

A seguir, destacam-se algumas similitudes e diferenças abordadas entre SD e DT, e o potencial que tem o uso destes dois enfoques, envolvendo o cliente e novos usuários potenciais, dentro de seu processo de desenvolvimento, a fim de promover processos inovadores.

2.6.1 SIMILITUDES

- a. **Centrado no usuário:** DT e SD assumem perspectivas dos usuários e outras partes interessadas, tendo foco em extensos testes de usuário, a fim de melhorar as suas respectivas concepções. Obtendo *insights* autênticos e que compreendem sua experiência dos usuários
- b. **Protótipos de testes:** Estes conceitos tentam recolher um *feedback* dos usuários nas fases iniciais do processo, para não desperdiçar muitos recursos através da construção de algo que ninguém quer. Protótipos em bruto podem ser usados em testes ao usuário e qualquer fase das estratégias, é uma semelhança importante dos métodos (BUCHENAU; SURI, 2000; COYETTE; KIEFFER; VANDERDONCKT, 2007; WALKER; TAKAYAMA; LANDAY, 2002; MÜLLER; THORING, 2012).
- c. **Pesquisa ao usuário:** o DT concentra-se em uma extensa pesquisa ao usuário, desde no início do projeto. Para esta abordagem indutiva faz-se uso, por exemplo, de métodos etnográficos (KELLEY; LITTMAN, 2005). Com o SD, ao ser co-participativo, envolve o usuário desde o princípio até o final do desenvolvimento (PINHERO, 2014).
- d. **Síntese:** DT e SD indicam vários métodos sofisticados para sintetizar *insights* de pesquisa do usuário (KOLKO, 2011). Exemplos dessas estruturas são: *Personas*, *2-Axis Mappings*, *User Journeys*, ou *Casual Maps*. Alinhando a informação pesquisada de forma qualitativa, a fim de condensá-la nos denominados “Pontos de Vista”, uma espécie de hipóteses sobre as necessidades do usuário, determinando uma nova orientação do processo.
- e. **Ideação:** DT e SD fazem uso extensivo das técnicas clássicas de ideação, prestadas por outras disciplinas criativas, a fim de gerar ideias, como, por exemplo, *Brainstorming* e *Brainwriting*.

- f. **Iteração:** SD e DT têm a necessidade de modificar ideias ou protótipos, de acordo com o *feedback* do usuário. A iteração no DT começa, geralmente, após o passo de “Testar”, no final de todo o processo, e sua *performance* está no protótipo desenvolvido. No SD, os protótipos são feitos quando as soluções estão formadas; esta visão não chega até o fim do processo, já que o processo deve recomençar do ponto de partida.
- g. **Avaliação Quantitativa:** DT e SD não sugerem técnicas de avaliação baseadas em métricas.
- h. **Avaliação qualitativa:** O SD e DT usam técnicas de avaliação qualitativa. Testes e *feedbacks* do usuário são colhidos, principalmente, através de entrevistas qualitativas e métodos etnográficos.

2.6.2 DIFERENÇAS

- a. **Escopo:** Enquanto o DT procura inovações em geral, o SD procura melhorar a sua qualidade e a interação entre provedores de serviços e clientes.
- b. **Projeto de Iniciação:** No DT, o projeto começa com um desafio, não com uma ideia; o objetivo é poder resolver o chamado “*wicked problems*” (RITTEL, 1972; BUCHANAN, 1992), o que significa que a solução pode ser bastante ambígua. No SD antecipam a identificação dos problemas que ainda não estão existem ou estão definidos.
- c. **Clientes, Usuários e Stakeholders:** O ponto de partida em DT começa com uma extensa pesquisa etnográfica do usuário antes de qualquer ideia seja gerada. SD refere-se apenas aos Usuários, o que geralmente são os usuários finais ou às vezes *Stakeholders* e não usam qualquer tipologia de mercado.

Mager (2008), escreve que SD é um processo muito parecido com o processo de design, as principais diferenças estão dentro das técnicas e métodos usados pela equipe. O DT coloca mais ênfase na identificação com o público-alvo priorizando a humanização do processo e utilizando dados mais qualitativos para alcançar a inovação. DT é usado para imaginar um futuro melhor para o usuário e estudo de formas de conexão com o usuário, emocionalmente, para descobrir como chegar neste futuro.

O SD é um processo iterativo em que, tradicionalmente, há várias fases a percorrer, em sucessão. Uma vantagem compreende, essencialmente, um método completo que pode ser facilmente aplicado a um caso específico, traduzido, assim, como um método co-criativo. Considerando que muitos métodos começam imediatamente com a procura de ideias, a vantagem desta estratégia é, realmente, a liberdade de gastar quase metade do tempo na definição do problema, antes de projetar as soluções por isso. Afinal, pode definir o problema mais adequado, projetando ótimas soluções (Design Vlaanderen, 2015).

Segundo Müller e Thoring (2012), com a rápida iteração das estratégias de DT e LS, a solução e problema ficam claros desde o início do processo. As equipes trabalham sob incerteza, e os protótipos desenvolvidos passam por uma extensa iteração dentro do processo. Falhar cedo para ter sucesso mais cedo é a filosofia do DT, enquanto o LS descreve o conceito de falhar rapidamente. Estes métodos definem que quanto mais cedo se percebe que a ideia não está funcionando, o mais rápido pode atualizá-la e retestá-la, o que economiza tempo e dinheiro.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo no início, abordou as principais objetivos e características de mercado; agrupou definições de mercado a fim de identificar atributos e características chaves desenvolvidas no tempo. Destacando autores como Fligstein (2001), Samuelson (2005) e Reid (2006), se pode concluir que o mercado se definia como um grupo de pessoas com necessidades ou desejos em particular que pode ser satisfeita por médio de uma relação de intercambio. Autores mais contemporâneos como Thompson (2011) e Parkin (2014), identificam uma característica chave que é a informação deste de grupo de pessoas.

Um dos principais objetivos do mercado é diferenciar entre nichos e segmentos de mercado. Apesar dos avanços na literatura, não deixa claro uma diferença se é por tamanho ou necessidades não atendidas, já que o segmento de mercado pode-se dividir em vários grupos com interesses e necessidades similares. Embora tenha um processo de seleção de mercado, este não é claro para identificar novos mercados para empreendedores sociais, já que não formula um problema conexo com a geração de novos clientes.

Os mercados como estruturas sociais, proporcionam oportunidades para os empreendedores sociais. Já que a prioridade deles é poder procurar ou identificar soluções aos desequilíbrios sociais, econômicos ou ambientais. Essas soluções, devem ser criativas e inovadoras para que seu impacto no mercado seja mais abrangente e tenha sucesso como empreendimento social.

Na seguinte parte do capítulo abordou-se características, objetivos e oportunidades potenciais que tem os mercados da base da pirâmide. Esta população tem muitas desvantagens, mas com muitas oportunidades, e os empreendedores que entendem este mercado e consigam ingressar nestes mercados com todas as restrições que tem, poderiam gerar mais impacto de valor superior, à medida que aumentaram suas vendas e também ajudam a melhorar a qualidade de vida dessas pessoas. De acordo ao anterior, os empreendedores podem identificar estratégias ou basear-se de métodos para poder ingressar a estes mercados, onde se tem barreiras de difícil acesso para projetar produtos, serviços e operações pela população da Base da Pirâmide.

A seção também apresentou a origem, dimensões, conceitos, recursos e os modelos de empreendedorismo social. O ES nasceu da disparidade de riqueza no mundo, as falhas institucionais do estado, a oportunidade de ajudar as pessoas e o apoio dos avanços tecnológicos.

Entre seus principais objetivos é identificar as dimensões do ES. Assim como afirma Casson (2005), o empreendedorismo social é um *milestone* na história da humanidade. Além de prestar serviços sociais tradicionais, eles são disruptivos em seus enfoques como empreendedores. Ao ter uma visão mais ampla que os empreendedores com fins comerciais, e abordar o desequilíbrio social na sociedade, o ES tornou o mercado mais competitivo e exigente, fazendo que as organizações maximizem o impacto social sujeito aos recursos.

Considerando a multiplicidade de definições, agruparam-se conceitos de empreendedor social e pode ser entendido como alguém que tem como alvo um equilíbrio desafortunado, mas estável, causado pela negligência, marginalização, ou sofrimento de um segmento da humanidade; esta situação é a inspiração, ação direta, criativa, corajosa e firme; e que finalmente aponta para o estabelecimento de um novo equilíbrio estável que garanta benefício permanente para o grupo-alvo e da sociedade em geral.

Alguns autores sugerem que o empreendedorismo social pode ser visto como uma abstração global de inovação, proatividade e gestão de riscos dentro das limitações de meio ambiente, sustentabilidade e missão social. O modelo emergente é um parcimonioso que captura as características comportamentais da empresa social dentro das amplas restrições ambientais e operacionais.

Destacando autores como Leadbetter (1997), Mort *et al.* (2002), Drayton (2002), Alvord *et. al* (2004), Tan *et. al* (2005), Mair e Marti (2006) e Osberg (2007), definiram o ES como agentes de câmbio com soluções inovadoras a fim de melhorar a prosperidade social. Mas autores mais contemporâneos como, Zahra *et. al* (2009) e Dancin *et. al* (2010), Choi e Majumbar (2014) e McMullen e Warnick (2015) identificam atributos chaves como as soluções inovadoras e criativas aos problemas sociais, criação de valor orientada al mercado e atenção às necessidades sociais.

Após a análise de mais de 20 definições acadêmicas de Empreendedorismo Social, vários aspectos foram discutidos neste capítulo, e abrange as atividades e processos para descobrir, definir e

explorar oportunidades a fim de aumentar a riqueza social através da criação de novos empreendimentos ou gestão de organizações já existentes de forma inovadora.

Apesar desses avanços, o ES ainda não apresenta um processo para identificar soluções, para seus problemas de gestão. Alter (2008) apresenta uma série de modelos de empreendedorismo social, focados para atingir os objetivos de criação de valor social e econômico, impactando os mercados. Dependendo do tipo de modelo, eles podem estar voltados ao mercado, ou orientados na missão, podem estar motivados pelos lucros ou motivos missionais. Podem-se citar os modelos operacionais, combinados, complexos e mistos.

A literatura e a prática sugerem que os empreendedores sociais alcançam o sucesso quando primeiro se alcança a missão e depois geram receita, só que muitas vezes a geração destas receitas não é suficiente para a sustentabilidade a longo prazo e dependente de um mercado. Os modelos apresentados mostram que as atividades de negócios podem servir para fortalecer ou aumentar a missão e melhorar atividades sociais da organização. Mesmo assim, para identificar os mercados, os empreendedores sociais não contam com uma ferramenta para ampliar o impacto social.

Alguns autores sugerem modelos de empreendedorismo social, categorizados em três principais modelos empresariais sociais que se encaixam de acordo com o nível de integração entre os programas sociais e suas atividades de negócios: incorporados, integrados e externos. Apresentam-se os modelos operacionais, complexos e mistos que abordam características de cada modelo de empreendedorismo sociais descritas a partir de uma perspectiva operacional.

Nesta dissertação, os modelos de ES, especificamente o modelo de serviços subsidiados, que estrategicamente é empregado para aumentar o impacto social e expor uma visão mais dinâmica do mercado. Será integrada para ajudar a desenvolver o método multidisciplinar a fim de embasar o problema social identificado.

A seção também abordou as principais definições, processos e ferramentas do *Design Thinking*. O DT é uma abordagem com a capacidade de aplicar pensamentos divergentes para resolver toda classe de problemas complexos e “perversamente” mal definidos usando métodos e ferramentas de design. O DT tem a capacidade de identificar coisas que não são facilmente visíveis para os outros e torná-las explícitas, sob a forma de uma oferta diferenciada.

Nos últimos anos o *Design Thinking* tem se tornado cada vez mais importante dentro das organizações por consistir em uma abordagem que propõe, por meio da empatia, colaboração e experimentação, soluções inesperadas que são relevantes para os clientes e boas para as empresas que as disponibilizam. Um projeto típico de DT incidirá sobre: Desenvolver empatia com o usuário e cliente; desenvolver ideias de design para resolver problemas complexos através da síntese do processo; descobrir e avaliar essas ideias através de diagramas e protótipos; testar e fazer iterações até encontrar a melhor solução.

Há diferentes processos e ferramentas propostos por diferentes autores, os processos mais comuns podem ser, o proposto por Brown e Wyatt (2010) e suas fases são: inspiração, ideação e implementação; e o proposto por Plattner, Meinel e Weinberg (2009), que conta com as fases de entender, observar, pontos de vista, idear, prototipar e testar. Esta dissertação utilizará o modelo proposto da Plattner, Meinel e Weinberg (2009), uma vez que este permite um melhor entendimento do processo do DT e se adapta aos níveis de análises.

Por último, a seção procurou abordar as principais definições, objetivos, e métodos de *Service Design*. Mager (2008) define o SD como uma metodologia para visualizar, formular e criar soluções para problemas ainda não existentes. Um dos principais objetivos da metodologia de SD é projetar de acordo com os requerimentos dos usuários, a fim de criar serviços amigáveis, competitivos e relevantes para os clientes.

Como afirma Stickdorn *et al.* (2014), por ter uma abordagem multidisciplinar, o SD possui inúmeras definições, mas apesar disso, nas definições podem encontrar algumas características em comum. Combina e adapta diferentes métodos e ferramentas de outras disciplinas, é uma nova forma de pensar e tem uma abordagem em constante evolução.

Apesar desses avanços, ainda não tem uma definição comum de design de serviços, o que pode ser positivo, pois denota que é uma disciplina que está em mudança constante.

Hinnig *et al.* (2015), fala que o SD pode gerar soluções efetivas e eficientes para quem presta serviços e úteis, utilizáveis e desejáveis para quem os utiliza. O SD procura primeiramente conhecer as necessidades dos usuários. A partir dessa investigação busca-se projetar o serviço que atendam às necessidades, sendo factíveis e lucrativas para as organizações.

De tal modo, o SD pode ajudar tanto na inovação como na procura de novos clientes, pois, ao conhecer as necessidades de usuário e os problemas enfrentados pelos empreendedores, pode gerar soluções efetivas e eficientes para as organizações e úteis, utilizáveis e desejáveis para os novos clientes.

Esta dissertação, utilizará o método proposto de Stickdorn *et al.* (2014), uma vez, que compila o conjunto de métodos e ferramentas mais utilizadas e eficazes para o SD. Não é restritivo, e é possível construir projetos personalizados e iterativos. Além não existe uma maneira certa ou errada de empregar essas ferramentas. Um projeto bem-sucedido envolve simplesmente encontrar uma combinação funcional capaz de conceituar, desenvolver e fazer protótipos das ideias utilizando um processo iterativo de melhoria gradual. Podendo ser usadas para procurar novos clientes e que o serviço seja útil, utilizável e desejável.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico deste trabalho pode ser explicado pela necessidade de embasamento científico adequado, geralmente caracterizado pela busca da melhor abordagem da pesquisa a ser utilizada para orientar as questões do estudo, bem como seus respectivos métodos e técnicas para seu planejamento e condução (MIGUEL, 2007).

Este trabalho trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, já que se espera gerar conhecimento voltados para solução de problemas; como identificar novos mercados para empreendimentos sociais, a fim de subsidiar nos mercados da base da pirâmide. Segundo Gil (2002, p. 17),

Realizar a pesquisa pura, dissociada da pesquisa aplicada, é inadequado, tendo em vista que a ciência objetiva tanto o conhecimento em si mesmo quanto as contribuições práticas decorrentes desse conhecimento.

Tem uma abordagem qualitativa, já que considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sendo utilizada a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados (GIL, 2002, SANTOS, 1999).

O estudo assumiu uma característica do tipo descritiva quando foram escolhidas as categorias: *Service Design* e *Design Thinking*, formando a base para a elaboração do procedimento proposto. A combinação das abordagens possibilita um entendimento melhor dos problemas de pesquisa que cada uma das abordagens permitiria isoladamente. Creswell (1994), Amaratung *et al.* (2002), Creswell e Clark (2006) e Sampieri (2006) se referem à combinação de métodos mais que ao uso conjunto de diferentes métodos e técnicas de coleta e análise de dados. Estes autores justificam a combinação pela complementaridade das concepções metodológicas de pesquisa científica.

Após esta fase, houve a aplicação do procedimento num estudo de caso; permitindo o aprofundamento dos objetivos propostos, apresentando, desta maneira, maior flexibilidade do que o simples levantamento das informações (GIL, 2002).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta dissertação caracteriza-se, em relação à natureza, como uma pesquisa qualitativa, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Inicialmente a pesquisa utiliza um levantamento bibliográfico, assumindo uma característica exploratória, pois visa uma maior familiaridade com os temas e a construção dos pressupostos (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Em relação ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória, já que envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). Quanto aos procedimentos técnicos a dissertação é definida, como bibliográfica e estudo de caso.

A primeira fase, de pesquisa bibliográfica, apresenta-se como uma atividade importante para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento (NORONHA; FERREIRA, 2000; MIGUEL, 2007). Visando obter referências sobre mercado, base da pirâmide, empreendedorismo social, *service design* e *design thinking*, foi realizada através de consulta em bases de dados científicos, de acordo com uma estratégia metodológica com as seguintes etapas:

- a) Seleção de bases de dados científicos a serem consultados em Scopus (com uma base de dados de resumos, citações de literatura e fontes de informação científicas na Internet, com mais de 15.000 revistas), e Science Direct (Banco de dados científicos, artigos de periódicos e capítulos de livros de mais de 2.500 periódicos e quase 20.000 livros) e em material já publicado, como teses, dissertações e livros;
- b) Seleção de publicações nas bases de dados; essas referências encontradas foram filtradas e em seguida analisados. Da mesma forma, se procuro informações dos sites de organizações que trabalham com empreendedorismo social e *design thinking* ou com *service design* e considerada por autores como Brown (2010) ou organizações como *National Endowment for Science, Technology and the Arts* –NESTA de Inglaterra com estudos de caso de sucesso.
- c) As publicações foram extraídas de bancos de dados usando os termos “mercado”, “base da pirâmide”, “empreendedorismo”, “empreendedorismo social” “design”, “*design thinking*”, “*service*

design", "*procedimentos metodológicos*" e "*process entrepreneurship*" as combinações utilizadas para a busca foram "empreendedorismo social" e "*design thinking*", "empreendedorismo social" e "*service design*", "empreendedorismo social" e "procedimentos metodológicos".

- d) Os artigos foram filtrados por área de conhecimento: engenharia, design, negócios, gestão, ciências sociais e economia, processos, e procedimentos metodológicos filtros temporais foram aplicados desde o ano 2005.
- e) A priorização de artigos é devido ao fato de que estes são indícios de avanço científico e porque eles são revistos por peritos avaliadores da comunidade científica obedecendo a critérios de avaliação formais, como referente inicial para iniciar a pesquisa científica.

A segunda fase da pesquisa, o estudo de caso. Segundo Mattar (1996), o estudo de caso é caracterizado por aprofundar o conhecimento acerca de um problema não definido, e Gil (2007) propõe que o estudo de caso visa conhecer em profundidade o porquê de determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, e descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa (FONSECA, 2002, p. 34). Objetivou elaborar uns procedimentos metodológico para a identificação de novos mercados para os empreendimentos sociais, e realizar sua aplicação em uma empresa social chamada BioLite.

O procedimento foi construído a partir das contribuições de Stickdorn e Schnider (2014) nos métodos do SD e do Plattner, Meinel, e Weinberg (2009) na abordagem de DT. Para verificar a aplicabilidade do procedimento proposto e com o propósito de atender uma ação real, este foi aplicado em BioLite, contribuíram como subsídio para o desenvolvimento da pesquisa.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados (GIL, 1994). Uma visão geral das etapas da pesquisa é dada abaixo:

1. Planejamento da dissertação;
2. Revisão da literatura através de pesquisa bibliográfica;
3. Elaboração do procedimento;
4. Aplicação do procedimento;
5. Análise dos resultados;

O planejamento começou com a elaboração do projeto da pesquisa, no qual definiu-se o problema de pesquisa, objetivo geral e os específicos, justificativa, aspectos metodológicos e um cronograma de realização. Posteriormente estas informações foram revisadas e detalhadas conforme o trabalho evoluiu.

A segunda etapa, foi a realização da revisão da literatura. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, entre outros; permitindo ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Para esta pesquisa, foi realizada a revisão da literatura de Mercado, Base da Pirâmide, Empreendedorismo Social, *Design Thinking e Service Design*, estes dois últimos como base para a construção do procedimento proposto.

Na terceira etapa, foi a elaboração do procedimento proposto, com base nas contribuições de Stickdorn e Schnider (2014) nos métodos do SD e do Plattner, Meinel e Weinberg (2009) na abordagem de DT.

A abordagem do DT e os métodos de SD foram escolhidas por atender um conjunto de características para os empreendedores sociais, principalmente porque as definições de Plattner, Meinel e Weinberg (2009) e Stickdorn e Schnider (2014), baseiam-se em desenvolver e criar soluções inovadoras a fim de resolver problemas complexos e sistêmicos que afetam diretamente aos um grupo específico. Outra categoria refere-se ao ser centrados no usuário, podendo procurar ideias genuínas de diferentes perspectivas dos grupos de interesse na criação de processo.

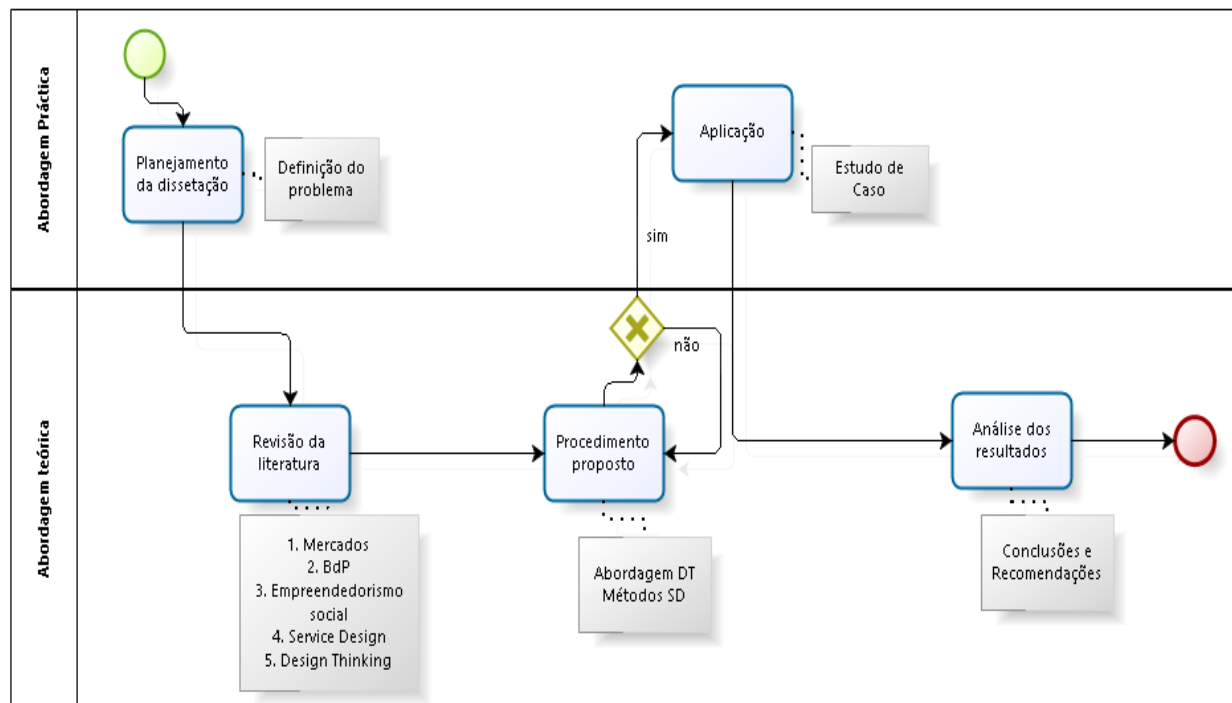
Em seguida, para validar o procedimento, optou-se por realizar sua aplicação num estudo de caso, atendendo a necessidade de uma empresa social denominada BioLite na procura de novos clientes nacionais e internacionais, para subsidiar seus mercados da base da pirâmide. Gil (2007) propõe que o estudo de caso visa conhecer em profundidade o porquê de determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, e descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Pretendeu-se com esta pesquisa revelar o que o pesquisador percebe do problema estudado. Assim, o estudo irá decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa, simplesmente, a apresentar uma perspectiva global, sendo, tanto quanto possível, completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Esta etapa foi realizada através de reuniões a fim de aplicar os métodos e ferramentas utilizadas no desenvolvimento da pesquisa. Este tipo de procedimento, segundo Gil (1991, p.56) se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Procedeu-se então com a análise dos resultados obtidos em todas as etapas anteriores, como estrutura para as conclusões e recomendações do trabalho. A etapa final envolveu a redação das conclusões da pesquisa, as recomendações e as sugestões de trabalhos futuros. A figura 28 ilustra o fluxograma de pesquisa, com as etapas e informações básicas relacionadas.

Figura 28 – Fluxograma de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor

4. PROCEDIMENTOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS MERCADOS PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

Este capítulo apresenta os procedimentos para a identificação de novos mercados para empreendedores sociais, empregados nesta dissertação. O procedimento aponta promover a abordagem do DT, operacionalizando por meio dos métodos de SD. Neste sentido a subseção 4.1 traz a construção do procedimento, na subseção 4.2 o mapeamento das técnicas do procedimento proposto e na subseção 4.3 quem fazem parte para sua implementação.

4.1 CONSTRUÇÃO DO PROCEDIMENTO

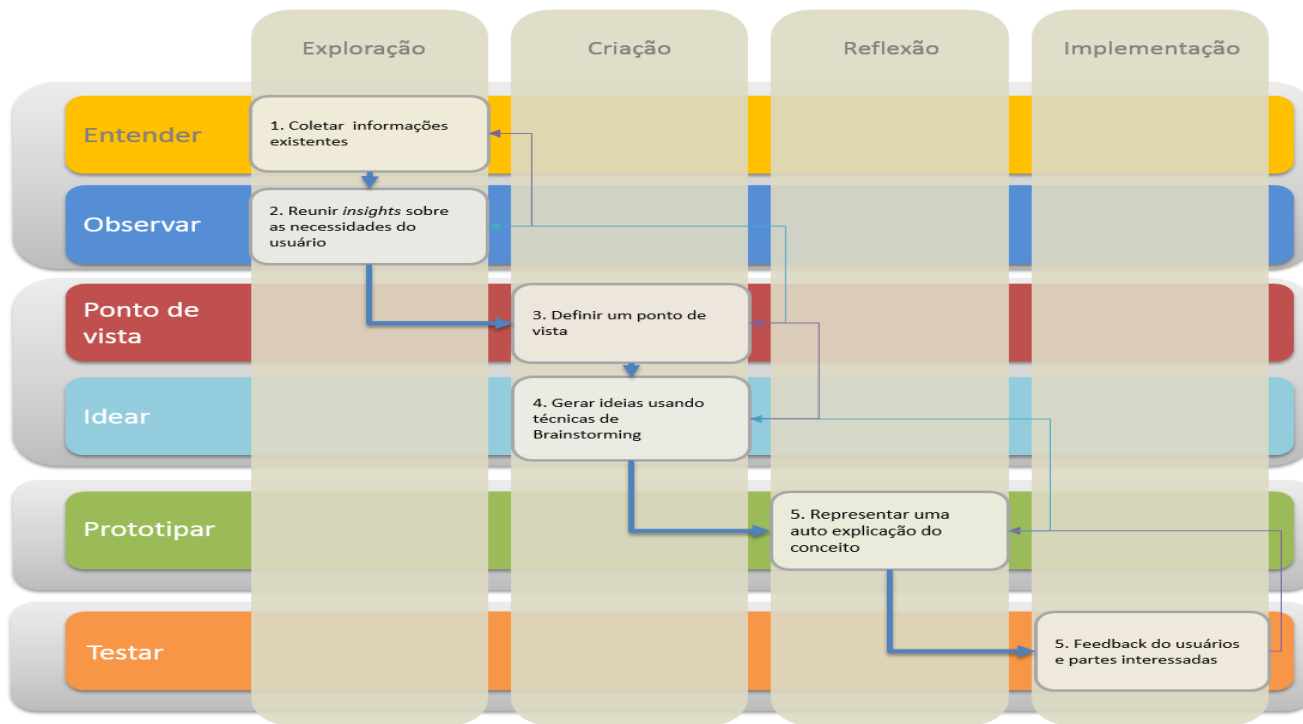
Para a construção do procedimento, inicia-se da integração da abordagem de *Design Thinking* e métodos de *Service Design*. A escolha destes métodos para a construção dos procedimentos metodológicos, deve-se ao fato que são métodos específicos para solucionar problemas complexos, gerando soluções inovadoras, baseadas numa abordagem centrada no usuário. Ao ser enfoques inovadores, pode-se desenvolver o resultado esperado da dissertação.

Primeiramente, as contribuições de Plattner, Meinel e Weinberg (2009) para o DT. Propondo seis passos no processo de DT, com loops de iteração de acordo com o tipo de feedback que o usuário dá. Em segunda estância, utilizou-se os métodos de SD propostos por Stickdorn *et al.* (2014), já que compila o conjunto de métodos e ferramentas mais utilizadas e eficazes. O SD procura soluções para os problemas das pessoas, afetando o processo de como essas pessoas e seus problemas são compreendidos. Não é restritivo, e é possível construir projetos personalizados e iterativos. Além não existe uma maneira certa ou errada de empregar essas ferramentas.

Na Figura 29, apresenta-se os procedimentos metodológicos. Em seguida, há a descrição de cada fase do procedimento proposto. As fases são as seguintes:

- a) Exploração – Entender/Observar
- b) Criação – Pontos de vista/Idear
- c) Reflexão – Prototipar
- d) Implementação – Testar

Figura 29 – Procedimento proposto



Fonte: Elaborada pelo autor (2016)

4.1.1 EXPLORAÇÃO – ENTENDER/OBSERVAR

4.1.1.1 COLETAR INFORMAÇÕES EXISTENTES

Começa com uma ideia inicial ou inspiração, na qual são identificadas as necessidades do usuário. Nesta fase, o conhecimento explícito e os processos devem estar focados e permitir a socialização entre o cliente e o conhecimento dele. Um contexto compartilhado deve ser acordado entre as pessoas envolvidas (STICKDORN *et al.*, 2014).

Plattner, Meinel e Weinberg (2009), definem que o objetivo desta fase é coletar informações, para entender o contexto. Estes procedimentos, começa com um conhecer o contexto, que é fornecido por o empreendedor social. Normalmente, esta é uma descrição muito geral de um tópico específico ou área de problema, mas sem indicar qual é o problema real. Isso significa que tem que se reunir o máximo possível de informações sobre o tópico. Isto é conseguido através de pesquisa secundária, como Internet, jornal, TV, pesquisa de livros, fatos, estatísticas e histórias de fundo (THORING; MÜLLER, 2011).

4.1.1.2 REUNIR INSIGHTS SOBRE AS NECESSIDADES DO USUÁRIO

O segundo passo visa reunir insights de potenciais usuários. Através da pesquisa qualitativa. Recolhe-se o máximo de dados sobre os usuários e tenta interpretá-los. O objetivo desta etapa não é perguntar diretamente aos usuários sobre suas necessidades. Normalmente, os usuários não estão cientes de desvantagens ou necessidades que possam ter. Portanto, tem que identificar as necessidades, com base em observações e entrevistas (PLATTNER; MEINEL; WEINBERG, 2009).

As entradas nesta fase são: Definição do problema, desafio de design, questionário, tema do projeto. E as saídas, fotografias, vídeos, transcrições de entrevistas, documentos, gravações de áudio e notas (THORING; MÜLLER, 2011).

4.1.2 CRIAÇÃO – PONTOS DE VISTA/IDEAR

4.1.2.1 DEFINIR UM PONTO DE VISTA

Nesta fase, se interpreta e alinha as necessidades do negócio. O foco depende das atividades externas e dos processos. Apresentam-se, explicitamente, as expectativas sobre o produto ou serviço que está sendo modificado (STICKDORN *et al.*, 2014).

O terceiro passo é o mais complexo e complicado. O objetivo é definir um chamado Ponto de Vista (POV) algum tipo de hipótese sobre a área do problema e as necessidades do usuário. O caminho para este POV envolve vários sub-processos: Se começa com uma narrativa, o que significa que as ideias devem ser compartilhadas entre as pessoas envolvidas (THORING; MÜLLER, 2011).

Em seguida, esses *insights* são agrupados de acordo com temas específicos, a fim de identificar padrões. Durante a síntese, esses *insights* são condensados em uma estrutura visual (pode ser uma matriz 2X2, um diagrama de Venn ou um mapa causal), ou pode-se construir um modelo de usuário, com o método *Persona* relacionada ao usuário (pode ser um perfil de personagem, uma viagem de usuário, ou um cenário de uso) (PLATTNER; MEINEL; WEINBERG, 2009).

Isso é transformado no POV, que é uma descrição normalmente verbalizada (às vezes metafórica) do problema identificado específico e contém uma hipótese sobre as necessidades do usuário.

4.1.2.2 GERAR IDEIAS USANDO TÉCNICAS DE BRAINSTORMING

A partir da anterior fase, uma pergunta de brainstorming é gerada, que aborda exatamente essa necessidade do usuário. A questão de brainstorming geralmente começa com "Como poderíamos ...?" (*How might we?*), desencadeando uma geração de ideias orientada na solução ou necessidades.

Nesta fase, as ideias são geradas usando técnicas clássicas de brainstorming. Estes são então agrupados de acordo com diferentes critérios, tais como as ideias "realistas", as ideias "mais espontâneas" ou as ideias "mais úteis". Decide-se por voto, que ideia querem desenvolver ainda mais (PLATTNER; MEINEL; WEINBERG, 2009).

4.1.3 REFLEXÃO – PROTOTIPAR

4.1.3.1 REPRESENTAR UMA AUTO-EXPLICAÇÃO DO CONCEITO

Nesta fase, a ideia é então construída como um protótipo, que poderia ser um modelo físico, mas também um vídeo ou um role-play (para conceitos de serviço), ou um protótipo de papel ou uma simulação interativa (para aplicações digitais) (PLATTNER; MEINEL; WEINBERG, 2009).

O protótipo deve ser capaz de comunicar o conceito, a fim de testar a ideia. Marca o período de desenvolvimento de soluções, centradas no design de serviços, desenvolvimento, iteratividade e teste com os clientes. Com base no contexto compartilhado, o principal objetivo desta relação específica do serviço começa a se desenvolver, através da combinação do conhecimento exteriorizado pelas pessoas envolvidas (STICKDORN *et al.*, 2014).

4.1.4 IMPLEMENTAÇÃO – TESTAR

4.1.4.1 FEEDBACK DO USUÁRIOS E PARTES INTERESSADAS

Na última fase, apresenta-se os protótipos aos potenciais utilizadores ou a outras partes interessadas. Seu feedback pode então ser usado para iterar o protótipo ou para melhorar o conceito. A iteração pode ser executada várias vezes, até que o feedback do usuário seja positivo (THORING; MÜLLER, 2011). Apresenta-se os resultados esperados. Os novos processos gerados permitem apresentar o novo cliente definido (STICKDORN *et al.*, 2014).

4.2 MAPEAMENTOS DE TÉCNICAS DO MODELO PROPOSTO

É muito importante compreender as diferentes técnicas de apoio no procedimento (MENOR *et al.* 2002). As abordagens estruturadas das ferramentas DT e SD, ajudam a alcançar o objetivo de nossa pesquisa. Além disso, Johnston (1999) sugeriu que as boas técnicas de design, na procura de novos clientes, devem ser mais exploradas, já que não há uma técnica que seja capaz de recolher todas as informações necessárias. Podemos usar diferentes tipos de métodos qualitativos e quantitativos

para capturar as diferentes atividades em cada uma das etapas, como se mostra no Quadro 4.

Quadro 4 – Técnicas e métodos adotados

Fase	Atividade	Técnica/Método	
		<i>Design Thinking</i>	<i>Service Design</i>
Exploração – Entender/Observar	Coletar informações existentes.	Pesquisa secundária	Objetivo e contexto
	Reunir insights sobre as necessidades do usuário.	Visão holística; Entrevistas; Pesquisas de usuário; Observação do mercado Interpretação	Desafio do desenvolvimento; Mapa dos <i>stakeholders</i> ; Safári de serviço; <i>Shadowing</i> <i>Customer Journey Maps</i>
Criação – Pontos de vista/Idear	Definir um ponto de vista.	<i>Storytelling</i> ; Agrupação; Marcos de referência; Sínteses; Pontos de vista	Ponto de vista do cliente; <i>Storyboards</i> ;
	Gerar ideias usando técnicas de Brainstorming.	<i>Brainstorming</i> ; Cluster de ideias, <i>personas</i> , <i>frameworks</i>	Geração de ideias;
Reflexão – Prototipar	Representar uma autoexplicação do conceito.	Modelo; Role play Vídeo Gráfico Demo	Formando soluções; Prototipagens; <i>Storytelling</i> .
Implementação – Testar	Feedback do usuários e partes interessadas.	Testes de usuário qualitativos; <i>Feedback</i> do protótipo.	Avaliação em práticas; <i>Roadmap</i> ; <i>Blueprint</i> ; <i>Business model canvas</i> .

Fonte: Plattner, Meinel e Weinberg (2009); Stikdorn (2010)

Estas técnicas não são limitadas a uma fase específica durante o processo, e podem ser usadas em diferentes fases. Consequentemente, na

etapa do caso de estudo, realizar-se-á uma descrição breve de algumas técnicas usadas em cada fase.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO

A implementação consiste no período em que o procedimento proposto é aplicado e as pessoas ou equipe que envolvidas. A implementação do procedimento proposto, deu-se com a participação de uma equipe de Biolite compreendido pelo empreendedor fundador e duas pessoas da área de planeamento e marketing responsáveis pelas informações da organização e do mercado, preparados para assimilar os conceitos e métodos para aplicação do procedimento, além do pesquisador, atuando em função de consultor e responsável por aplicar os métodos e ferramentas propostas no procedimento para atingir o objetivo da pesquisa.

Independentemente dos métodos e ferramentas, a equipe é a parte mais importante para a implementação dos procedimentos propostos. É por isso que sempre foram capacitadas no uso de ferramentas e métodos em cada fase do procedimento proposto. Apresentando os conceitos, e exemplos básicos de cada um dos métodos e ferramentas do procedimento proposto e dos benefícios que a equipe poderá obter com seu uso.

5. ESTUDO DE CASO

Este capítulo detalha como foi feita a aplicação dos procedimentos, e os resultados da condução do procedimento proposto num estudo de caso. A validação foi feita com a finalidade de atingir uma das necessidades prioritárias de BioLite que é a procura de novos clientes nacionais e internacionais. Assim são proporcionadas as informações da organização e os fatores internos que podem alavancar o desenvolvimento do estudo de caso. A realização foi feita entre junho e outubro de 2016.

Neste sentido a, a subseções a continuação apresenta o estudo de caso, a contextualização de BioLite; depois, apresenta-se como vai ser feita a aplicação ou percurso do procedimento proposto, seguido dos resultados das fases do procedimento proposto, finalmente, são feitas as considerações finais do capítulo.

5.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS EM BIOLITE

Vários empreendedores sociais implementam alguns métodos criativos, inovadores e de geração de conhecimento, a fim de ingressar em segmentos de mercados diferentes do seu mercado original, onde possam vender seus produtos e serviços, o que serve de inspiração no desenvolvimento destes procedimentos metodológicos. O estudo de caso, é um trabalho em conjunto com BioLite®, um empreendimento social sem fins lucrativos que desenvolve, fabrica e distribui aos mercados soluções em energia para as comunidades fora da rede ao redor do mundo, com sede em Brooklyn, Nova Iorque.

O estudo de caso da BioLite® fornece uma perspectiva única sobre a concepção do procedimento desenvolvido. Segundo Van Leeuwen e Ruff (2014) no relatório *The Energy Access Practitioner Network*, de 2014, as necessidades não financeiras de BioLite mais importantes são acesso a provedores, acesso a novos clientes nacionais e internacionais e acesso a fabricantes. Nestes termos, esta dissertação abordará o acesso a novos clientes nacionais e internacionais, com o fim de manter a sustentabilidade financeira do empreendimento.

5.1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE BIOLITE

Jonathan Cedar e Alexander Drummond, juntos, desenvolveram a tecnologia do fogão BioLite®. Os dois inventores tornaram-se interessados em fogões portáteis que combinam fontes locais de lenha com ventiladores movidos a bateria. A ideia evoluiu para um fogão de baixas emissões, que utiliza um gerador termoeletrico chamado *BioLite Campstove*, lançado oficialmente em 2012, como se apresenta na figura 30.

Figura 30 - *Biolite Campstove*



Fonte: BioLite (2015)

A BioLite, um empreendimento social, com sede na cidade de New York, desenvolve e fabrica produtos energéticos para os mercados emergentes. A empresa é mais conhecida por seus fogões a lenha emblemáticos que usam tecnologia termoeletrica para produzir eletricidade utilizável, a partir do calor de suas fogueiras; atualmente, há duas linhas: *HomeStove*, voltada ao segmento do mercado da base da pirâmide que cozinham com lenha; e *CampStove*, predominantemente utilizado pelo segmento de entusiastas ao ar livre.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, aproximadamente quatro bilhões de pessoas ao redor do mundo ainda cozinham com madeira e esterco, em fogueiras, ou em fogões ineficientes. A poluição resultante leva a mais de dois milhões de mortes prematuras a cada ano.

A atividade central da inovação de BioLite é uma implantação engenhosa de uma Junção Peltier¹, dispositivo que usa a diferença de temperatura entre dois metais para criar a corrente eléctrica. A BioLite instala a junção em uma câmara, na qual se queima a madeira. O fogo envia a junção corrente para um ventilador, que puxa o ar para melhorar a combustão.

Há um bônus inovador também: o excesso de energia gerada pode carregar pequenos dispositivos eletrônicos de até quatro watts através de uma porta USB. A perspectiva de um iPhone movido pelo poder da madeira tem blogs de engrenagens e *gadgets* nos Estados Unidos e poderia agradar igualmente ao mercado da base da pirâmide. A Índia, por exemplo, tem mais de 900 milhões de assinantes de telefonia celular e faltas crônicas da eletricidade.

A missão da BioLite é ser um desenvolvedor e fabricante de produtos para cozinhar, com madeira, de energia avançada, limpos, seguros e fáceis de usar, com combustíveis modernos e, ao mesmo tempo, provedores de eletricidade para carregar telefones celulares e luzes LED a comunidades sem rede de energia elétrica.

A necessidade de capital para investimento, até o momento pesquisado, é de US\$1.800.000. O capital de giro é necessário para financiar distribuidores e consumidores; concessão de financiamento é necessária para financiar pilotos comerciais de grande escala e financiamento de carbono; capital de investimento é necessário para financiar fabricação e montagem de fogão nas regiões de venda.

5.1.2 ATIVIDADES DE IMPACTO DE BIOLITE

- Depois de completar dois anos e meio de prototipagem e testes de usuários em toda a Índia e África Subsaariana, a BioLite lançou, em 2013, seu primeiro programa comercial de grande escala;

¹ Junção Peltier é a produção de um gradiente de temperatura na junção de dois condutores (ou semicondutores) de materiais diferentes quando submetidos a uma tensão elétrica em um circuito fechado, consequentemente, percorrido por uma corrente elétrica (ROWE, 2005).

- A BioLite trabalha com parceiros para começar a distribuição na Índia e Uganda;
- Está realizando um ensaio controlado randomizado (RCT) de saúde neonatal em larga escala com a Universidade de Columbia, em Gana;
- Em maio de 2012, a BioLite apresentou seu primeiro produto no varejo, o Campstove. Desde então, já vendeu dezenas de milhares de fogões de campismo a mais de 70 países;
- Cada ano, a empresa trabalha no desenvolvimento de novos produtos.

5.1.3 PROJETOS A FUTURO PARA BIOLITE

- Acesso a fornecedores;
- Acesso a novos clientes dentro do mesmo país;
- Acesso a novos clientes em outro país;
- O acesso a um fabricante.

5.2 PERCURSO DO PROCEDIMENTO PROPOSTO

Como foi mencionado anteriormente, estes procedimentos metodológicos para desenvolvimento de ES, é decorrente a uma demanda de BioLite, na procura de novos clientes nacionais e internacionais é o problema (ou oportunidade) que este estudo busca resolver. Segundo Van Leeuwen e Ruff (2014) no relatório *The energy access practitioner network*, uma das necessidades não financeiras de Biolite é ter acesso a novos clientes nacionais e internacionais; precisando de algum procedimento para poder iniciar este desafio.

O desenvolvimento do projeto, foi realizado junto Jonathan Cedar, co-fundador da BioLite, para a aplicar o procedimento proposto, realizando uma série de entrevistas com a finalidade de aplicar os métodos e ferramentas do procedimento proposto. E execução das fases aconteceu no ano 2016, entre março e outubro. A continuação apresenta-se detalhe das fases desenvolvidas e que foram base para esta dissertação.

5.2.1 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Esta investigação pode ser considerada principalmente de cunho qualitativo. As fontes e instrumentos de coleta de dados para o desenvolvimento procedimentos metodológicos para desenvolvimento de ES, no caso de BioLite foram:

- a. Entrevistas via *skype* com o empreendedor;
- b. Informação documental;
- c. Reuniões para aplicar os métodos e ferramentas das fases

A seguir serão detalhados as fontes e instrumentos de coleta dos dados da pesquisa.

5.2.1.1 ENTREVISTAS VIA SKYPE COM O EMPREENDEDOR

Foram realizadas o total de 2 entrevistas via *skype*, O objetivo das entrevistas foi analisar a visão e interesse do empreendedor social, a respeito da necessidade latente de procura de novos clientes, em relação ao procedimento proposto para tal fim. Estas entrevistas foram de caráter informal com uma pergunta em particular que é a de usar uma proposta a fim de aplicar em uma das necessidades identificadas no empreendimento social, tomando notas relativas à entrevista, identificando palavras-chaves e ideias que apontassem na solução da necessidade específica.

Dos temas tratados, foi por que a BioLite faz isso? Que necessidade está resolvendo para a população da BdP? Estas perguntas deram foco para tomar decisões, sobre o que informações relevantes para procurar soluções ao problema da pesquisa. Devido aos fatores limitadores como o tempo e distância entre o pesquisador e o empreendedor, certas informações confidenciais, por consideradas estratégicas para o empreendimento social, ou de alto interesse do empreendedor não foram envolvidas.

5.2.1.2 INFORMAÇÃO DOCUMENTAL

As Informações documentais coletadas foram identificadas em relatórios, como *The energy access practitioner network*, e *The global alliance for clean cookstoves*. A pesquisa documental foi utilizada para complementar os dados coletadas nas entrevistas com o empreendedor

social, a fim de auxiliar na identificação de possíveis soluções para o problema identificado. Além disso, esses relatórios foram utilizados também para a identificação de informações relevantes, que foram elencadas na aplicação das ferramentas e métodos do procedimento proposto.

5.2.1.3 REUNIÕES PARA APLICAR OS MÉTODOS E FERRAMENTAS

A aplicação das ferramentas e métodos usados para o desenvolvimento dos resultados da dissertação, contou com o apoio do empreendedor social, co-fundador de BioLite. Foram realizadas seis reuniões entre os meses de junho e outubro de 2016, via *skype*.

5.2.1.4 REUNIÃO 1 - COLETAR INFORMAÇÕES EXISTENTES

A primeira reunião preparou os dados para análise. Procurou-se todo o material de fontes secundárias, reportes, artigos, notícias, documentos, e sites para abordar o problema da pesquisa, e entender o contexto. O objetivo desta reunião era tornar ao pesquisador uma pessoa chave para o BioLite, tentando aplicar conhecimentos e experiências de trabalhos anteriores, para a procura de uma solução ao problema. Como resultado obteve-se material e documentação chave de como abordar a procura de novos clientes, um resultado interessante, foi a aplicação da visão de duplo proposito, que está envolvida nos produtos de BioLite, na mesma visão do cliente.

5.2.1.5 REUNIÃO 2 - REUNIR INSIGHTS SOBRE AS NECESSIDADES DO USUÁRIO

Na segunda reunião, o objetivo foi utilizar um método envolvido na fase de “Exploração – Entender/Observar” para a construção do problema. O método escolhido foi o **quadro do desafio do projeto** (*Frame your design challenge*). Se o escopo do desafio é muito amplo pode ser difícil saber como começar, mas se representa um desafio muito estreito, a solução pode não atingir o impacto pretendido

Este método serve para organizar como o empreendedor social identifica a solução, e em momentos de ambiguidade, ajuda a esclarecer para onde o projeto deve ser encaminhado. Primeiro, realiza-se um checklist com as seguintes perguntas:

O desafio conduz em direção ao resultado final?

Permitem uma variedade de soluções?

Tem em conta o contexto?

Enquadrar adequadamente o problema ou desafio é fundamental para o identificar os *insights* das necessidades dos potenciais usuários foco deste estudo, e chave para o seu sucesso da pesquisa. Do quadro de desafio do projeto, procede-se aplicar o método para **identificar *insights*** que ajuda a planejar o que perguntar aos clientes e como analisar o que eles dizem. A procura dos insights sobre clientes (segmento) é para validar o problema que pretende resolver.

5.2.1.6 REUNIÃO 3 - DEFINIR UM PONTO DE VISTA.

Na terceira reunião, o objetivo foi definir os pontos de vista dos insights recolhidos na etapa anterior, gerando e desenvolvendo novas soluções com base no problema identificado, identificando necessidades, expectativas dos novos usuários. Nesta fase precisa-se reformular o problema e transformá-lo num enunciado acionável que dê solução ao problema. Desta forma, pode-se passar pela fase de ideação. Uma ferramenta como os **pontos de vista** permite identificar os problemas do cliente para ser resolvido.

5.2.1.7 REUNIÃO 4 - GERAR IDEIAS USANDO TÉCNICAS DE BRAINSTORMING

Na quarta reunião, o objetivo do exercício foi gerar ideais para procurar uma possível solução ao problema identificado. Inicialmente procurou-se gerar uma **pergunta para o brainstorming**. Esta pergunta é derivada diretamente do ponto de vista. Depois procurou-se gerar a maior volume de ideais, para a possível solução do problema, depois se agruparam as ideias de acordo aos critérios específicos e escolheu-se uma ideia para desenvolver.

5.2.1.8 REUNIÃO 5 - REPRESENTAR UMA AUTOEXPLICAÇÃO DO CONCEITO

O objetivo da quinta reunião foi representar o conceito definido da ideia escolhida, por meio de um protótipo. Prototipagem significa a visualização de uma ideia por meio de modelagem, esboço detalhado, prototipagem de papel, *roleplaying*, vídeos, clique interativo, etc. Neste caso como é a procura de novos clientes, construiu-se o método *personas*. Perfil fictício de maneira de representar o grupo específico de pessoas com base em seus interesses comuns.

O mapeamento de *stakeholders* é uma ferramenta que ajuda ter uma visão completa do que passa pela mente dos usuários, para poder entender o comportamento. Listando todos os *stakeholders* e organizamos a hierarquia em círculos de influência, agrupados de acordo a seus interesses, permitindo ser mais eficaz no momento de responder ao problema identificado. Depois, procedeu-se aplicar a ferramenta **jornadas de usuários**, que oferece uma visualização estruturada da experiência do usuário, detalhando as interações e emoções dos clientes.

5.2.1.9 REUNIÃO 6 - FEEDBACK DO USUÁRIOS E PARTES INTERESSADAS.

Na sexta reunião, se juntou-se anotações sobre o novo perfil do cliente não método denominado **segmentação**, com os segmentos chaves do projeto. Além construiu-se um *canvas do novo modelo de negócio*.

5.3 BIOLITE

Dos projetos identificados para BioLite para os anos próximos, as necessidades de procura de novos clientes nacionais e internacionais é o problema (ou oportunidades) que este estudo busca resolver, com o uso do procedimento proposto nesta dissertação. A continuação as fases com seu resultado final.

5.3.1 EXPLORAÇÃO – ENTENDER/OBSERVAR

5.3.1.1 COLETAR INFORMAÇÕES EXISTENTES

Do resultado das entrevistas via *Skype*, com o fundador de BioLite, onde foram conhecidas a necessidade de procurar novos clientes, como iniciativa para o crescimento da organização, visou-se procurar informação para conhecer mais a fundo a organização, além para abordar o tema e adquirir conhecimento sobre o empreendimento social. Também foram abordados estudo de caso para identificar possíveis soluções.

Em plataformas de pesquisa como *Scopus*, identificou só um artigo sobre Biolite, de ensaios em campo de desempenho alternativo de forno em ambiente rural da Índia Ocidental (SUSSAN; MURALIDHARAN; LIMAYE; KOEHLER; WILLIAMS; RULE; BISWAL, 2015). Em *Science Direct*, encontrou-se um artigo sobre o desenvolvimento de geradores termoelétricos alimentados a fogão (GAO; HUANG; LI; QU; ZHANG, 2016).

Em *Google Scholar*, encontrou-se 15 artigos de rigor científicos sobre as características termoelétricas da estufa, 2 artigos sobre o impacto nas comunidades, 5 dissertações e 1 trabalho de conclusão de curso sobre as características termoelétricas e uma apresentação de design as novas gerações de estufas.

Das informações coletadas em relatórios de instituições como Banco Mundial, Organização Mundial da Saúde, *Global alliance for clean cookstoves* foram identificadas num total de 12 relatórios chaves, para aprofundar o conhecimento do empreendimento social.

- *The energy access practitioner network;*
- *The global alliance for clean cookstoves;*
- *Perceptions of stakeholders about nontraditional cookstoves;*

- *BioLite Improved Stove Programme, India;*
- *BioLite: Clean, safe, simple cookstoves that generate electricity, too;*
- *The state of the global clean and improved cooking sector;*
- *Burning Opportunity: Clean Household Energy for Health, Sustainable Development, and Wellbeing of Women and Children;*
- *Polaris Resource Kit Volume 1 – Tools and Inspiration from Across Our Network for Building a Sustainable Family Business;*
- *Clean and Improved Cooking in Sub-Saharan Africa;*
- *How Biolite is innovating to reduce toxic emissions, saving lives in the developing world;*
- *BioLite Shares the Case for Parallel Innovation;*
- *Generating Buzz: BioLite's Co-Founder on Ending Poverty Through Parallel Innovation.*

O resultado da informação coletada, identificou-se que BioLite projeta e fabrica dispositivos de energia de escala pessoal que permitem aos nossos usuários cozinhar, carregar e iluminar suas vidas fora da rede. Atendem dois mercados muito diferentes, mas com uma necessidade comum de acesso confiável e seguro à energia: Pessoas que realizar atividades recreativas ao ar livre e famílias de baixa renda em mercados emergentes.

Os produtos emblemáticos são fogões a lenha que geram eletricidade a partir do fogo, enquanto reduzem as emissões tóxicas de fumaça em 90%. O fogão projetado para campistas é chamado *CampStove*, e o fogão para famílias que vivem em pobreza energética é chamado de *HomeStove*.

A maioria dos clientes de BioLite na Índia e África Subsaariana vivem fora dos centros da cidade, em áreas que as grandes lojas de varejo simplesmente não alcançam. Além disso, esses clientes nem sequer sabem que existe BioLite, por isso, as primeiras ações é investigar como ajudar as pessoas a descobrir o produto. Estes desafios obrigam a BioLite a reavaliar a abordagem e a personalizar os métodos de vendas. Mercados que exigem uma forma totalmente diferente de fazer negócios.

5.3.1.2 REUNIR INSIGHTS SOBRE AS NECESSIDADES DO USUÁRIO

Com as informações recolhidas da fase anterior, procedeu-se a reunir *insights* do usuário. No Apêndice A, apresenta-se o quadro do desafio do projeto deste estudo de caso.

Identificou-se o problema a resolver, neste caso, o acesso a novos clientes dentro e fora do país; experimentou-se enquadrar como uma questão de design, indicando seu impacto final que está tentando ter, realizou-se um listado de possíveis soluções ao problema, possíveis situações que podem se aprontar e finalmente tentou-se reformular a pergunta inicial.

Como resultado, identifica-se o problema que se está tentando resolver, que é o acesso a novos clientes (nacionais e internacionais), e faz-se um esboço das possíveis soluções para o problema, as situações que se enfrentam e, finalmente, valida-se o problema novamente, a fim de que sejam alinhadas possíveis soluções.

Nesta fase também se realizou um listado de *insights* dos potenciais clientes identificados do quadro de desafio de design, como se apresenta no apêndice B. recolhendo as informações e conclusões chaves, pensamentos e sentimentos, e coisas inesperadas dos potenciais clientes (segmentos).

Deste método, trabalhou-se com os clientes já conhecidos e dois clientes potencial que surgiram das entrevistas realizadas com o empreendedor social, que são: os ciclistas e os cozinheiros. Aqui identificou-se os *insights* chaves para abordar a próxima fase. Este método conseguiu identificar as necessidades e descobertas destes clientes, o que pensam e sentem do produto e que coisas inesperadas se aprenderam dos clientes selecionados.

5.3.1.3 DEFINIR UM PONTO DE VISTA

No apêndice C, apresenta-se os pontos de vista do cliente, esta fase é, sem dúvida, a fase mais importante do processo de concepção e os pontos de vista criam uma estrutura, que define o desafio. Os pontos de vista do cliente capturam a visão do design, a responsabilidade e oportunidade para descobrir e articular um desafio de maneira

significativa. No caso da BioLite, listou-se as necessidades que os clientes procuram realizar através da estufa.

Identificou-se o que apreciam dos produtos, quais são os desafios dos clientes, como é criado o valor dos clientes, e dos problemas identificados; daí, escolheu-se três problemas segundo a experiência do cliente, neste caso: produto caro, falta de conhecimento do produto e a dificuldade de distribuição. As questões relacionadas aos objetivos foram que projetos podem realizar-se com as comunidades para acrescentar o uso do produto?; como acrescentar a experiência do usuário?; e como poderia acrescentar o valor para sustentar os clientes atuais?

5.3.1.4 GERAR IDEIAS USANDO TÉCNICAS DE BRAINSTORMING

O resultado desta reunião foi, a geração de ideias, aplicadas num brainstorming, para inovar as oportunidades com os clientes ou criar serviços ou jornadas completamente novas e ideias. Nesta fase reuniu-se ideias para as possíveis soluções com estas três perguntas: para quem?; O que?; e como?; daí, escolheu-se cinco (5) ideias que podem gerar mais valor para nossa pesquisa. Os possíveis resultados foram:

- Acesso dos produtos a pessoas da base da pirâmide
- Distribuição dos produtos em regiões fora da rede
- Adaptação dos produtos a novos clientes
- Novos canais para ofertar os produtos
- Criar uma experiência imersiva onde pudesse introduzir clientes potenciais a nossa visão de energia

O Apêndice D, apresenta a ferramenta usada de *brainstorming*, para identificar as possíveis soluções.

5.3.1.5 REPRESENTAR UMA AUTOEXPLICAÇÃO DO CONCEITO

Para identificar o resultado desta etapa, foi construído o mapa de *stakeholder* de Biolite, que foi útil para determinar quem seriam os

clientes de BioLite, quais seriam as necessidades, e como se encaixaria dentro dos sistemas existentes do Empreendimento social. Começamos pelo mapeamento dos clientes e provedores, a tentar obter uma visão mais holística do cenário incluiu-se organizações que apoiam ou são parceiras de BioLite, e os governos locais. Este tipo de organizações revelou as limitações sobre quem poderia interagir e para quem seria útil. O método ajudou a revelar alguns dados que deveriam ser integrados no processo de procura de novos clientes e alguns casos, ao desenvolvimento ou melhoramento dos produtos. Os distribuidores estão posicionados próximas ao centro do círculo, ajudado a definir que tipos de funções precisaria oferecer para gerar maior impacto possível e quem deveria ser o público alvo para apresentação do conceito.

Isto serviu para incentivar uma reflexão sobre os objetivos de BioLite, para poder colocar aos clientes potenciais no centro dos produtos e serviços que BioLite oferece, assim como trazer informações para abordar de modo mais específico as necessidades destes clientes. No Apêndice E, apresenta-se o Mapa dos *stakeholder*, feito com o software SMAPLY.

Na segunda parte, desta fase foi construído a jornada do usuário, foi feita uma combinação dos segmentos chaves, permitindo mergulhar em realidades e poder obter novos insights mais profundos acerca das necessidades, percepções experiências e motivações dos clientes que temos e os potenciais. No apêndice F, está apresentada a jornada do cliente, oferecendo um panorama de alto nível sobre os fatores que influenciam a experiência do usuário, construído a partir da perspectiva dos próprios usuários. O mapa apresenta um teste de percorrido do serviço, quais são os pontos chaves, e onde o cliente pode melhorar a experiência de compra, afim de identificar as expectativas, experiências e satisfações dos potenciais clientes.

Para este caso, as expectativas, são que os clientes comprem o produto, para ajudar a outras pessoas menos favorecidas, as experiências dessa compra, espera-se que encontrem informação, experimentando produto, compartilhando o produto em redes sociais, notícias em jornais e programas de televisão. O resultado, espera-se que o cliente se identifique com a missão de Biolite, desfrutar de um produto e pode ajudar a outra pessoa menos favorecida.

5.3.1.6 FEEDBACK DO USUÁRIOS E PARTES INTERESSADAS

Nesta última fase, iniciou-se com classificar os segmentos identificados nas fases anteriores. Os segmentos identificados e que são parte chave para nossa pesquisa são: os clientes da base da pirâmide (mesmo que estamos procurando outro segmento de clientes, é chave considerar este segmento já que possui uma população muito grande e podemos vender os produtos em outras regiões); os cozinheiros, identificados e com potencial para poder oferecer o mesmo produto; e os ciclistas, já que BioLite encontra-se numa fase de ampliar sua rede de produtos focalizados com energia solar. No apêndice G, apresenta o método aplicado com seus resultados.

Dos segmentos desenvolvidos, BioLite adaptou um dos produtos, que são as luminárias para as pessoas da base da pirâmide para o segmento dos ciclistas noturnos, e a estufa para um segmento gastronômico, como se apresenta na figura 30.

Figura 31 - Biolite Campstove Pizza Dome



Fonte: BioLite

Finalmente apresenta-se uma nova proposta do modelo de negócio, ferramenta útil para descrição e análise e design do negócio. Já que traz

clareza para os objetivos centrais do empreendimento social, a fim de poder implementar os resultados do projeto realizado. No apêndice H, apresenta-se o método e seus resultados.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A fim de identificar novos clientes para BioLite, é preciso entender verdadeiramente esses clientes, sua circunstância, suas necessidades, sua mentalidade e as forças que impulsionam suas ações. Ao validar as ideias, a equipe encontrou outras ideias que foram analisadas e que ajudaram a encontrar o segmento final. Podemos concluir, nesta seção, que com as decisões tomadas baseadas nos dados que as ferramentas produziram, foi mais fácil identificar os potenciais segmentos de clientes, diminuindo o retrabalho ou custos que o empreendimento não sustenta.

As sessões realizadas, criaram um efeito de espelho que permitiu perguntar ao empreendedor informações relevantes que eles mesmos conhecem para identificar novos mercados. O procedimento proposto torna visível essas informações, para identificar aqueles mercados que de podem ser óbvias, mas jamais se pensou que poderiam ser viáveis. Isso trouxe à tona um conhecimento que de alguma forma desconhecia BioLite, mas que pode ser incorporado para gerar conhecimento.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta seção apresenta uma análise dos resultados alcançados, assim como recomendações para novos estudos decorrentes da dissertação.

6.1 CONCLUSÃO

Como se evidencia nesta dissertação, a pesquisa atendeu seu objetivo ao construir um procedimento proposto, baseado nos métodos de SD e DT, que ajudou a direcionar o método para a identificação de novos segmentos do mercado.

Em termos de contribuição para o empreendedorismo social, abordou as falhas do mercado, estabeleceu oportunidades para criar impactos positivos na população, tecnologia e entorno. Deve considerar-se que o desequilíbrio “social” exige intervenções sistêmicas e os empreendedores sociais, ao abordar os três elementos chaves – social, orientação de mercado e inovação – mapeiam um conjunto de dimensões conceituais e de geração de conhecimento para o campo do empreendedorismo social.

Em termos de contribuição para o mercado, permitiu entender quais são os segmentos e nichos, e como estes mercados tem um impacto significativo na sociedade. A falta do atendimento a necessidades, como criatividade, identificação de oportunidades e práticas empresariais inovadoras na execução de um plano de empreendimento social, identificou a oportunidade de constituir um método que ajude a solucionar os problemas dos mercados da base da pirâmide, outros mercados competitivos.

O desenvolvimento do procedimento proposto foi apresentado como resultado da construção, análise, e mapeamento dos métodos de SD e DT, e que permitiu estruturar a base do modelo e sua aplicação ocorreu por meio estudo de caso.

Este procedimento pode contribuir à integração do conceito de diferentes áreas de conhecimento, principalmente, na engenharia de produção, pois utiliza ferramentas e métodos, tendo uma visão sistema do estudo.

Métodos baseados no desenvolvimento de clientes são difíceis de implementar em um contexto de procura por novos segmentos de mercado que adaptem ou precisem de um produto ou serviço voltado a

mercados da base da pirâmide, um desafio muito grande. As principais contribuições do procedimento são:

- Redução do investimento em tempo e custo, na procura de novos segmentos do mercado;
- O contínuo *feedback* das etapas para validar o método;
- O método fornece *insights* do mercado-chave para identificar esses clientes paralelos e como deve ser seu tratamento para o resultado esperado.

Em termos da utilidade do método, apresenta-se como um modelo inovador, já que adapta métodos de SD e DT, contribuindo na solução de problemas, planejando cuidadosamente o estudo, preparando o roteiro e as ferramentas a serem usadas. Além de ser útil na procura de segmentos, ao estar focado no usuário, pode ajudar a desenvolver novos produtos e serviços e projetos de desenvolvimento sociais e econômicos.

Em termos de aplicabilidade, implicou na articulação dos interesses dos empreendedores sociais com o mercado. Desta forma, foi eficiente no cumprimento dos objetivos estabelecidos. A aplicabilidade do método, contribui a inter-relacionar e ser aplicado em diferentes áreas do conhecimento.

Quanto aos resultados da aplicação, notou-se que o procedimento proposto auxilia nas fases, atividades e ferramentas, para identificar facilmente os resultados, o que implica em uma solução mais rápida do problema.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Algumas recomendações são realizadas para garantir maior amplitude do estudo.

O procedimento, pode ser utilizado em estudos futuros, além de desenvolver novos mercados, pretende-se aplicar o modelo com empresas que atuam no desenvolvimento de projetos sociais e econômicos, verificando que seja aplicável e replicável em outros atores.

O desenvolvimento do procedimento requer afinação e validação através de uma investigação mais aprofundada de áreas-chave. Estas áreas são destacadas como tópicos que requerem investigação e validação. A

primeira dessas áreas que precisa de uma investigação mais aprofundada é a necessidade de estudos de casos adicionais.

O procedimento também tem a oportunidade de aplicar várias ferramentas das que se encontram nas fases e atividades propostas, o que implica numa visão mais objetiva dos resultados.

Enquanto a BioLite forneceu um estudo de caso de sucesso, através do uso do procedimento, novos estudos de caso e colaborações em parceria com empreendedores sociais vão ajudar a refinar o método proposto, a fim de procurar novos segmentos de mercado e de alcançar o sucesso similar.

A BioLite é a única empresa, até o momento desta pesquisa, que forneceu alguns dados detalhados e necessários para validar o método. Um impedimento foi a distância e o dia a dia do empreendedor, que, muitas vezes, por abordar atividades laborais, não podia terminar a aplicação das ferramentas do procedimento proposto.

REFERÊNCIAS

- ALVORD, S. H., BROWN, L. D., & LETTS, C. W. **Social entrepreneurship and societal transformation an exploratory study**. The journal of applied behavioral science, 40(3), 260-282. 2004.
- ALTER, S. K. **Business Planning for Social Enterprises**. 2001
- ANDERSSON, P; ASPENBERG, K; KJELLBERG, H. **The configuration of actors in market practice**. Marketing Theory, v. 8, n. 1, p. 67-90, 2008.
- ANDERSEN, B. **Business process improvement toolbox**. ASQ Quality Press. 2007.
- ARAUJO, L.; FINCH, J.; & KJELLBERG, H. (Eds.). **Reconnecting marketing to markets**. OUP Oxford. 2010.
- ASHOKA, 2015. <https://www.ashoka.org/es/node/2295>.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H; WEI-SKILLERN, J. **Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?**. Entrepreneurship theory and practice, 2006, vol. 30, no 1, p. 1-22.
- AZORÍN, J. F. M., GAMERO, M. D. L., MOLINER, J. P., ORTEGA, E. M. P., & GUILLÓ, J. J. T. **Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e implicaciones**. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 15(2), 55-62. 2012.
- BAHN, N., & TAIT, D. **Design for the next billion consumers**, ed. CORE77. com. 2008
- BALIS, G. **The role of service design in the effectual journey of social entrepreneurs**. In ServDes. 2014 Service Future; Proceedings of the fourth Service Design and Service Innovation Conference; Lancaster University; United Kingdom; 9-11 April 2014 (No. 099, pp. 89-99). Linköping University Electronic Press.
- BAUMOL, W. J. **‘Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive’**. Journal of Business Venturing, 11, 3–22. 1986.

BECKMAN, S. L., & BARRY, M. **Innovation as a learning process: Embedding design thinking.** California management review, 50(1), 25-56. 2007

BITITCI, U. S., ACKERMANN, F., ATES, A., DAVIES, J., GARENGO, P., GIBB, S. & SHAFTI, F. **Managerial processes: business process that sustain performance.** International Journal of Operations & Production Management, 31(8), 851-891. 2011.

BJÖGVINSSON, E., EHN, P., & HILLGREN, P. A. **Design things and design thinking: Contemporary participatory design challenges.** Design Issues, 28(3), 101-116. 2012.

BORADKAR, P., & KULKARNI, U. **Design tools for base of the pyramid strategies.** interactions, 17(6), 41-46. 2010

BORNSTEIN, D. **How to change the world: Social entrepreneurship and the power of ideas.** New York: Oxford University Press. 2004.

BOSMA, N.; SCHØTT, T.; TERJESSEN, S & KEW, P. **Global Entrepreneurship Monitor Special Report.** 2015

BRINKERHOFF, P. **Why you need to be more entrepreneurial – a how to get started.** Nonprofit World 19 (6), 12–15. 2001.

BROWN, T. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation.** Harper Business. New York, USA, 2009.

BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, T; WYATT, J. **Design thinking for social innovation.** 2010.

BUCHANAN, R. **Wicked problems in design thinking.** Design Issues, 8(2), 5-21, 1992

BUCHENAU, M; SURI, J. F. **Experience prototyping.** In: **Proceedings of the 3rd conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques.** ACM, p. 424-433. 2000.

CASSON, M. **Entrepreneurship and the theory of the firm**. Journal of Economic Behavior & Organization, 2005, vol. 58, no 2, p. 327-348.

CHURCHMAN, C. West. **Wicked Problems**. Management Science, 4(14), 141-142. 1967.

CHELL, E. **Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process**. International small business journal, 2007, vol. 25, no 1, p. 5-26.

CHEN, M. F., YANG, C. M., & LAI, W. Y. **Structured design thinking strategy in a collaborative context**. In SIGGRAPH ASIA 2016 Symposium on Education (p. 15). ACM. 2016

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. Editora Manole, 2014.

CHOI, N., & MAJUMDAR, S. **Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research**. Journal of Business Venturing, 29(3), 363-376. 2014.

CERTO, S. T., & MILLER, T. **Social entrepreneurship: Key issues and concepts**. Business horizons, 51(4), 267-271. 2008.

COLLIER, P. **Bottom billion**. The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization. 2007

COUNCIL, D. **Eleven lessons: Managing design in eleven global companies-desk research report**. Design Council. 2007

COYETTE, A; KIEFFER, S; VANDERDONCKT, J. **Multi-fidelity prototyping of user interfaces**. In: **Human-Computer Interaction-INTERACT 2007**. Springer Berlin Heidelberg, 2007. p. 150-164.

CRESWELL, J.W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Londres: Sage, 2006.

CULTURAL, S. A. **Diccionario de Marketing**. Brosmac. Madrid, p. 211. 1999.

CUREDALE, R. **Service Design: 250 essential methods**. 2013

DACIN, P. A., DACIN, M. T., & MATEAR, M. **Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here.** The academy of management perspectives, 24(3), 37-57. 2010.

DE VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, Á. G. R. **Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais.** Revista de Administração Pública, v. 46, n. 4, p. 1037-1058, 2012.

DEES, J. G. *et al.* **The meaning of social entrepreneurship.** 1998.

DEES, J. G. **New definitions of social entrepreneurship: free eye exams and wheelchair drivers.** Knowledge@ Wharton Newsletter, 2003, vol. 12, no 10, p. 3-16.

DEES, J. G. **Taking social entrepreneurship seriously.** Society, 44(3), 24-31. 2007

DESIGN VLAANDEREN. **Public Service Design. A guide for the application of service design in public organisations.** <http://www.flanders.be/en/publications/detail/public-service-design>. Publisher Agentschap Ondernemen. 2015.

DIXON, S. EA; CLIFFORD, A. **Ecopreneurship-a new approach to managing the triple bottom line.** Journal of Organizational Change Management, 2007, vol. 20, no 3, p. 326-345.

DRAYTON, W. **The citizen setor: Becoming as entrepreneurial and competitive as business.** California management review, 44(3), 120-132. 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática.** Elsevier Inc., 2007.

DOYLE, P. C.; Ho, M. **How opportunities develop in social entrepreneurship.** Entrepreneurship theory and practice, 34(4), 635-659. 2010.

ELKINGTON J, HARTIGAN P. **Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World.** Harvard Business School Press Books: Cambridge, MA. 2008.

FACAPE, R. **Estudo de Mercado.** São Paulo: Abril, 2007.

FISHER, G. **Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research.** Entrepreneurship theory and practice, 36(5), 1019-1051. 2012.

FLIGSTEIN N. **The Architecture of Markets.** Princeton University Press: Princeton, NJ. 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FOWLER, A. **NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?.** Third world quarterly, 21(4), 637-654. 2000.

FREEMAN, S., & REID, I. **Constraints facing small western firms in transitional markets.** European Business Review, 18(3), 187-213. 2006.

FUQUA SCHOOL. 2005. <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/>

GAO, H. B., HUANG, G. H., LI, H. J., QU, Z. G., & ZHANG, Y. J. **Development of stove-powered thermoelectric generators: a review.** Applied Thermal Engineering, 96, 297-310. 2016

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANOVETTER, M. **Economic institutions as social constructions: a framework for analysis.** Acta sociologica, v. 35, n. 1, p. 3-11, 1992.

GRAS, D., & MENDOZA-ABARCA, K. I. **Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits.** Journal of Business Venturing, 29(3), 392-404. 2014

GRUBER, M. **Marketing in new ventures: theory and empirical evidence.** Schmalenbach business review, 56, 164-199. 2004.

GUCLU, A., DEES, J. G., & ANDERSON, B. B. **The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit.** Center for the advancement of Social Entrepreneurship, 1-15. 2002.

HAMMOND, A., KRAMER, W., KATZ, R., TRAN, J., & WALKER, C. **Los siguientes 4 mil millones, Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la Base de la pirámide.** World Resources Institute y la Internacional Finance Corporation. 2007.

HARDING, R. **Social enterprise: The new economic engine?.** Business Strategy Review, 15(4), 39-43. 2004.

HAYEK, F. A. **The use of knowledge in society.** The American economic review, 519-530. 1945.

HEGEMAN, J. **The thinking behind design.** The School of Design, Carnegie Mellon University. Master of Design in Interaction Design. 2008.

HINNIG, R., MERINO, D., ALVES, G. S., AMARAL GONTIJO, L., & DÍAZ MERINO, E. A. **Oportunidades de contribuição do Design de Serviços para a melhoria da produtividade e inovação.** Strategic Design Research Journal, 8(2). 2015

JACKSON, S. **Design thinking in argumentation theory and practice.** Argumentation, 29(3), 243-263. 2015.

JAGTAP, S., LARSSON, A., HIORT, V., OLANDER, E., WARELL, A., & KHADILKAR, P. **How design process for the Base of the Pyramid differs from that for the Top of the Pyramid.** Design Studies, 35(5), 527-558. 2014.

JIAO, H. **A conceptual model for Social Entrepreneurship directed toward social impact on society.** Social Enterprise Journal. 2(2), 130-149. 2011.

JOHNSTON, R. **Service operations management: return to roots.** International Journal of Operations and Production Management 19(2) 104-124. 1999

KELLEY, T., & LITTMAN, J. **The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization.** New York: Currency. 2005

KERLIN, J. **Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences.** *Voluntas* 17, 247–263. 2005.

KENNEDY M T. **Getting counted: markets, media, and reality.** *American Sociological Review.* 73. 2008, p 270–295.

KIRZNER, I. M. **Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach.** *Journal of economic Literature*, 1997, p. 60-85.

KJELLBERG, H; HELGESSON, C-F. **Multiple versions of markets: Multiplicity and performativity in market practice.** *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 7, p. 839-855, 2006.

KOLKO, J. **Exposing the magic of design: a practitioner's guide to the methods and theory of synthesis.** Oxford University Press. 2011

KOTLER, P., FOX, K. F., & BRANDÃO, A. B. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** 1994

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio.** 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Dirección de marketing.** Pearson educación, 2009.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. CÁMARA IBAÑEZ D, CRUZ ROCHE I. **“Marketing” 10ª.** Edición Editorial Pearson Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P; KELLER, K L. **Administração de marketing.** 2006.

KRUCKEN, L., & MERONI, A. **Building stakeholder networks to develop and deliver product-service-systems: practical experiences on elaborating pro-active materials for communication.** *Journal of Cleaner Production*, 14(17), 1502-1508. 2006

KUUSISTO, Jari; KUUSISTO, Arja; YLI-VIITALA, Pirjo. **Service development tools in action.** The Service Industries Journal, v. 33, n. 3-4, p. 352-365, 2013.

LACERDA, D. P., DRESCH, A., PROENÇA, A., & ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção.** Gestão & produção, 20(4), 741-761. 2013.

LAMBERT, S. C., & DAVIDSON, R. A. **Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010.** European Management Journal, 31(6), 668-681. 2013

LEADBEATER, C. **The rise of the social entrepreneur.** London: Demos. 1997.

LEE, C. H. **Establishing design thinking as a third culture in learning and creative environments.** LEADING THROUGH DESIGN, 501. 2012.

LEE, C. M.; CHANDLER, C. **Assessing the climate impacts of cookstove projects: issues in emissions accounting.** Challenges in Sustainability, 2013, vol. 1, no 2, p. 53.

LEINONKOSKI, H. **Service Design--An Approach to Better Public Services? A Civil Servant's View.** Working Paper. The Finnish Institute. 2012

LINDROOTH, R. 2004. **‘Do Nonprofit and For-profit Organizations Respond Differently to Incentives? Behavior in the Mixed Hospice Industry’**, Working Paper 05–13, Institute for Policy Research, Northwestern University. 2004.

LINNANEN, L. **An insider's experiences with environmental entrepreneurship.** Greener Management International, 2002, vol. 2002, no 38, p. 71-80.

LOJACONO, G.; ZACCAI, G. **The evolution of the design-inspired enterprise.** MIT Sloan management review, 45(3), 75. 2004.

LUCHS, M. G., SWAN, S., & GRIFFIN, A. **Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA**. John Wiley & Sons. 2015.

LUKE, B.; CHU, V. **Social enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the ‘why’ and ‘how’ in pursuing social change**. *International Small Business Journal*, 0266242612462598. 2013.

LUMPKIN, G.T., MOSS, T.W., GRAS, D.M., KATO, S. & AMEZUA, A.S. (2011). **Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all?** *Small Business Economics*, 1-23.

MACMILLAN, I.A. 2005.

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewfeature&id=76>.

MCMULLEN, J. S., & WARNICK, B. J. **The downside of blended value and hybrid organizing**. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 10130). Academy of Management. 2015

MAGER, B. **Service design** (pp. 354-357). Birkhäuser Basel. 2008

MAIR, J. & MARTÍ, I. **Social Entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight**. *Journal of World Business*. 2006. 41(1), 36-44.

MAIR, J., MARTÍ, I. **Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight**. *Journal of World Business* 41 (1), 36–44. 2006a.

MAIR, J., MARTI, I. **Social entrepreneurship in and around institutional voids**. Paper presented at the University of Minnesota Conference on Ethics & Entrepreneurship. 2006b.

MAIR, J.; ROBINSON, J.; HOCKERTS, K (Ed.). **Social entrepreneurship**. New York: Palgrave Macmillan, 2006.

MARCONI, M. D. A., & LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa** (Vol. 2, pp. 35-36). São Paulo: Atlas. 2002.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. **Social entrepreneurship: The case for definition.** Stanford social innovation review. Vol. 5, no 2, p. 28-39. 2007

MARTIN, R. L. **The design of business: why design thinking is the next competitive advantage.** Harvard Business Press. 2009.

MATTAR, F N; AUAD, M. **Nicho de mercado: um conceito ainda indefinido.** Anais. 2º SEMEAD-Seminários em Administração FEA-USP, 1997.

MENOR, L.J.*et al.* **New service development: areas for exploitation and exploration.**Journal of Operations Management 20 135-157. 2002

MERONI, A., & SANGIORGI, D. Design for services. Gower Publishing, Ltd. 2011

MIGUEL, P. A. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** *Revista Produção*, 2007, vol. 17, no 1, p. 216-229.

MINTZBERG H; **Time for the Plural Setor.** Stanford Social Innovation Review. Summer 2015, p. 28 – 33. 2015

MORELLI, N., & TOLLESTRUP, C. **New representation techniques for designing in a systemic perspective.** Nordes, (2). 2009

MORT, G., WEERAWARDENA, J., & CARNEGIE, K. **Social entrepreneurship: Towards conceptualization and measurement.** In 2002 AMA Summer Marketing Educators Conference (Vol. 13, pp. 5-5). American Marketing Association. 2002.

MORITZ, S. **Service Design: Practical access to an evolving field.** London. 2005

MÜLLER, R M.; THORING, K. **Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies.** Leading Through Design, p. 151, 2012.

MURPHY, M. **Small Business Management,** Pitman Public. 1996.

MURALIDHARAN, V., SUSSAN, T. E., LIMAYE, S., KOEHLER, K., WILLIAMS, D., RULE, A. M., & BISWAL, S. **Field testing of alternative cookstove performance in a rural setting of western India.** International journal of environmental research and public health, 12(2), 1773-1787. 2015

NELSON, H. G., & STOLTERMAN, E. **The design way: Intentional change in an unpredictable world: Foundations and fundamentals of design competence.** Educational Technology. 2003.

NICHOLLS, A. (Ed.). **Social entrepreneurship: New models of sustainable social change.** OUP Oxford. 2006.

NICHOLLS, A., CHO, A.H. **Social entrepreneurship: the structuration of a field.** In: Nicholls, A. (Ed.), Social entrepreneurship: new models of sustainable change. Oxford University Press, Oxford, pp. 99–118. 2008.

NICHOLLS, A. **The Power of Social Entrepreneurship: Discourses, Legitimacy, and Control.** 2010

NORMANN, R. **Reframing business: When the map changes the landscape.** John Wiley & Sons. 2001.

NUSSBAUM, B. **The power of design.** Business week, 17(5), 2004.

NYU STERN, 2005. <http://w4.stern.nyu.edu/berkley/social.cfm>.

PEREDO, A. M., & McLEAN, M. **Social entrepreneurship: A critical review of the concept.** Journal of World Business, 41(1), 56 – 65. 2006.

PINHEIRO, T. **The Service Startup-Inovação e Empreendedorismo através do Design Thinking.** Alta Books Editora. 2015.

PIENIAZEK, M. **Design thinking for social innovation.** Social Entrepreneurship: A Skills Approach, 65. 2016.

POLAINE, A., LØVLIE, L., & REASON, B. **Service design. From Implementation to Practice.** New York: Reosenfeld Media. 2013.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Strategy+ business, 26(1), 54-67. 2002.

PRAHALAD, C. K. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Pearson Education India. 2004.

PRAHALAD, C. K. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits**, Revised and Updated 5th Anniversary Edition. Wharton School Publishing. 2010

PLATTNER, H., MEINEL, C., & WEINBERG, U. **Design thinking**. mi-Wirtschaftsbuch. 2009.

RIES, E. **The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. New York: Crown Business, 2011.

ROBINSON, J. **Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities**. Social entrepreneurship, p. 95-120, 2006.

SACO, R. M.; GONCALVES, A. P. **Service design: An appraisal**. Design management review, 19(1), p. 10. 2008.

SAID BUSINESS SCHOOL. 2005. <http://www.sbs.ox.ac.uk/skoll/>.

SAMUELSON, L. **Foundations of human sociality: A review essay**. Journal of economic literature, 43(2), 488-497. 2005

SANGIORGI, D. **Service design research pioneers: An overview of service design research developed in Italy since the '90s**. Design Research Journal, 1(10), p. 26-33. 2010.

SARASVATHY, S. D. **Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency**. Academy of management Review, 26(2), 243-263. 2001.

SARASVATHY, S. D. **Entrepreneurship as a science of the artificial**. Journal of Economic Psychology, 24(2), 203-220. 2003.

SCHWAB FOUNDATION. 2005. <http://www.schwabfound.org>.

SEELOS, C., & MAIR, J. **Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor.** Business horizons, 48(3), 241-246. 2005.

SEKLIUCKIENE, J., & KISIELIUS, E. **Development of social entrepreneurship initiatives: a theoretical framework.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 213, 1015-1019. 2015.

SELSKY, J. W.; SMITH, A. E. **Community entrepreneurship: A framework for social change leadership.** The Leadership Quarterly, 1994, vol. 5, no 3, p. 277-296.

SELUSI. **Social entrepreneurs as lead users for service innovation** European Policy Brief. European Comission Retrieved From ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ssh/docs/selusi-policy-brief_en.pdf. 2011.

SEN, P. **Ashoka's big idea: Transforming the world through social entrepreneurship.** Futures, 39(5), 534-553. 2007

SHAW, E. **Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?.** Qualitative Market Research: An International Journal, 7(3), 194-205. 2004.

SCHUSTER, T.; HOLTBRÜGGE, D. **Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective.** International Business Review, 21(5), 817-830. 2012

SIMPSON, Penny M. **Segmentação de mercado e mercados-alvo.** In: Marketing as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman: 2001.

STICKDORN, M., SCHNEIDER, J., & LAWRENCE, A. **This is service design thinking: Basics, tools, cases.** Hoboken, NJ: Wiley. 2011.

STIGLIANI, I., & FAYARD, A. **Designing new customer experiences: A study of socio-material practices in service design.** 2010

STORBACKA, K; NENONEN, S. **Scripting markets: From value propositions to market propositions.** Industrial Marketing Management, v. 40, n. 2, p. 255-266, 2011.

STRANATIĆ, D. **Service Design Process**. Tese de Doutorado. Masarykova univerzita, Fakulta informatiky. 2015.

TAN, W. L., WILLIAMS, J., & TAN, T. M. **Defining the ‘social’ in ‘Social Entrepreneurship’: altruism and entrepreneurship**. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 1, 353–365. 2005.

THAKE, S. AND ZADEK, S. **Practical People, Noble Causes**, New Economics Foundation, London. 1997.

THOMPSON, I. **Definición de Mercado**. 2011.

THORING, K., & MÜLLER, R. M. **Understanding design thinking: A process model based on method engineering**. In *DS 69: Proceedings of E&PDE 2011, the 13th International Conference on Engineering and Product Design Education*, London, UK, 08.-09.09. 2011.

TUULANIEMI, J. **Palvelumuotoilu**. Helsinki: Talentum. 2011.

VAN LEEUWEN, R; RUFF, Y E. **The Energy Access Practitioner Network. Energy Poverty: Global Challenges and Local Solutions**, p. 367, 2014.

VVSG (Association of Flemish Cities and Municipalities). **Supporting Public Service Innovation using Design in European Regions (SPIDER)**. Available: <http://thespiderproject.eu/vvsg-projectupdate-oct-2013/> [Accessed on 2015, 05 December], (2013).

WEISBROD, B. ‘The Pitfalls of Profit’, *Stanford Social Innovation Review*, 40–7. 2004.

WEINSTEIN, A. **A strategic framework for defining and segmenting markets**. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 115-127. 2006

WEST, S., & DI NARDO, S. **Creating Product-service System Opportunities for Small and Medium Size Firms Using Service Design Tools**. *Procedia CIRP*, 47, 96-101. 2016

ZAHRA, S., RAWHOUSER, H., BHAW, N., NEUBAUM, D. & HAYTON, J. **Globalisation of Social Entrepreneurship Opportunities.** Strategic Entrepreneurship Journal. 2, 117-131. 2008.

ZAHRA, S. A., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D. O., & SHULMAN, J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. Journal of business venturing, 24(5), 519-532. 2009.

ZAHRA, S. A.; WRIGHT, M. **Understanding the Social Role of Entrepreneurship.** Journal of Management Studies, 2015.

ZARIDIS, A. D. **Evaluation of leasing as a financing method for investments of Greek food and agricultural businesses.** 9th Congress of Rural Economy, ETAGRO, 2-4 November 2006, Athens. 2006.

ZARIDIS, A. D., & MOUSIOLIS, D. T. **Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. Elements of a Successful Business.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 148, 463-467. 2014.

ZEHRER, A. **Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs.** Managing Service Quality: An International Journal, 19(3), 332-349. 2009

ZUPAN, B., & NABERGOJ, A. S. **Developing Design Thinking Skills in Entrepreneurship Education.** LEADING THROUGH DESIGN, 525. 2012.

APÊNDICE A

QUADRO DO DESAFIO DO PROJETO

Qual é o problema que está tentando resolver?

- Acesso a novos clientes dentro do mesmo país
- Acesso a novos clientes em outro país

1) Experimentar enquadrar como uma questão de design.

Como posso aceder a novos segmentos do mercado diferentes da base da pirâmide?

2) Agora indicar o impacto final que você está tentando ter.

Ampliar minha oferta de produtos a novos segmentos de mercado, procurando assim a sustentabilidade financeira para o empreendimento social.

3) Quais são algumas soluções possíveis para o seu problema?

Pense globalmente. É bom para começar um projeto com um palpite ou dois, mas certifique-se de permitir a resultados surpreendentes.

Quando se realizou o desenvolvimento do *CampStove*, se identificou-se a necessidade poder gerar fogo nos campings o mais sustentável possível sem ter que usar líquidos inflamáveis e contaminantes.

Segundo a ONU (2015), 1,5 bilhões de pessoas vivem sem energia elétrica no mundo, a estufa pode ajudar na mitigação deste problema, gerando energia elétrica.

A estrutura de varejo bem estabelecida, pode ajudar a acrescentar o número de vendas online ou em estabelecimentos, lojas de varejo bem conhecidas, onde a equipe de BioLite pode explicar os produtos para novos clientes.

Os clientes têm uma infinidade de canais para descobrir novos produtos e fazer compras em varejistas de equipamentos ao ar livre para explorar, avaliar e escolher o que eles precisam.

Os displays de lojas, os comentários de usuários e os funcionários especializados com experiência em primeira mão desempenham um papel importante na construção da confiança que é crítica para uma compra.

Personalizar os métodos de vendas para os mercados da BdP que exigem uma forma totalmente diferente de fazer negócios.

4) Situações de contexto e constrangimentos que você está enfrentando.

Eles poderiam ser geográficos, tecnológica, baseada em tempo, ou que tenham a ver com a população que você está tentando alcançar.


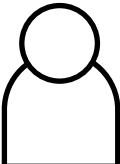

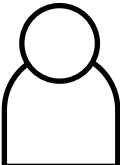
- Mais de 3 bilhões de pessoas cozinham com lenha e outros combustíveis sólidos. A fumaça tóxica que resulta dessas fogueiras interiores mata cerca de 4 milhões de pessoas por ano, a maioria dos quais são mulheres e crianças. Apesar de ser menos onerosa do que as alternativas de petróleo, combustível sólido não são grátis. Famílias gastam 2-4 horas por dia lenha recolha e, em áreas onde a lenha deve ser comprada, que podem ser responsáveis por 10-15% de sua renda.
- Os lares que cozinham a lenha na periferia das cidades e rurais com acesso à eletricidade intermitente e renda familiar acima de US \$ 4-8 por dia
- Comunidades fora da rede completamente, que usam lenha para cozinhar e têm alto uso de telefone móvel.
- Estabelecimentos comerciais, como restaurantes e carrinhos de chá ou café, que compram lenha para cozinhar.
- A maioria dos clientes em toda a Índia e África subsaariana vivem fora dos centros urbanos, em áreas que as grandes lojas de varejo simplesmente não alcançam.
- Clientes nem sequer sabem que a estufa existe, por isso antes mesmo de chegar à entrega, temos de descobrir como ajudar as pessoas a descobrir o nosso produto.
- Reavaliar a abordagem e personalização dos métodos de vendas para um mercado que exige uma forma totalmente diferente de fazer negócios.

5) A sua pergunta original precisa de um ajuste? Tente de novo.

Como podemos aceder a mercados para sustentar os clientes dos mercados da base da pirâmide e ampliar a rede de clientes nestes mercados?

APÊNDICE B

INSIGHT

Nome	Necessidades e principais descobertas	Pensa e sente	Surpreso
 População da base da pirâmide	<ul style="list-style-type: none"> - Energia - Cozinhar - Luz - Conhecer a estufa 	<ul style="list-style-type: none"> - Estufa que posa cozinhar os alimentos - Poder ter acesso a energia limpa e renovável 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de acesso a estufa - Distancias percorridas para comprar qualquer coisa - Desinteresse e desinformação sobre o produto
 Campistas ao ar livre	<ul style="list-style-type: none"> - Fogo - Energia - Sentir-se confortáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Estufa que tenha multi-propósito - Portátil - Que gere energia elétrica para poder ter luz de noite ou carregar o celular 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade dos clientes - Acesso a informação que tem os clientes para comprar o produto - Comentários dos usuários e funcionários de lojas desempenham uma função importante para objetivar a compra
 Ciclistas	<ul style="list-style-type: none"> - Energia - Ver de noite - Segurança 	<ul style="list-style-type: none"> - Faróis para bicicletas a fim de poder ter luz de noite 	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse por energias renováveis para carregar os faróis
 Cozinheiros	<ul style="list-style-type: none"> - Cozinhar ao fogo - Comida assada - Energia 	<ul style="list-style-type: none"> - Estufa que possa assar seus alimentos de uma forma rápida e ágil 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação da estufa para assar tipos de comidas que não estava desenhada a estufa, por exemplo pizzas.

APÊNDICE C

PONTOS DE VISTA DO CLIENTE

O que faz o seu produto parecer do ponto de vista dos clientes da?

Terle listar as coisas, necessidades ou objetivos que os seus clientes procuram realizar através da seu serviço ou produto. Passar por via de serviço do cliente e pensar sobre quais os pontos de produção boas experiências e onde os principais desafios e gargalos do cliente estão localizados.

isto é o que a apreciação do cliente:

Estes são os desafios dos clientes:

- Duplo propósito da estofa, cozinha e ter energia elétrica.
- Diminui o risco nas saúde das pessoas
- Diminui o custo e tempo

Conhecer o duplo propósito da estofa, cozinha e ter energia elétrica.

Acesso na cozinha

Criação da demanda para o produto

Como é criado o valor do cliente?

Que aspectos do produto o cliente está disposto a pagar? Por que os clientes repalem as compras? Quais os fatores que levam a clientes que recomendam o seu serviço? Por exemplo, confiabilidade, usabilidade, a individualidade, a proximidade, simplicidade, eficiência, especialização etc.

A geração de energia elétrica

A confiabilidade de um produto de alta qualidade

A alta usabilidade e eficiência do produto

Escolha o mais importantes objetivos de desenvolvimento e forme perguntas sobre eles.

Top 3 problemas de experiência do cliente a ser resolvido / objetivos de desenvolvimento. Por exemplo, o cliente sente o serviço é muito caro, atividades da família não foram tidas em consideração no serviço ou produto.

1. Produto caro

2. Falta de conhecimento do produto

3. Dificuldade na distribuição

Questões relacionadas com os objetivos de desenvolvimento. Por exemplo, como podemos melhorar o serviço e ser mais úteis? Como irá fazer e experimentar coisas juntas ser enfatizado?

1. Que projetos podem realizar-se com as comunidades para o uso do produto?

2. Como acrescentar a experiência do usuário?

3. Como poderia aumentar o valor para sustentar os clientes atuais.

APÊNDICE D
BRAINSTORMING

Gerar ideias para
Formar perguntas sobre
o desenvolvimento
objetivos.



Tips

Num primeiro momento, pensar em soluções sem filtrar ideias muito. Neste ponto, a quantidade é mais importante - as ideias não deve ser recebido até mais tarde. Mesmo as más ideias devem ser escritas, como eles podem ter o início de uma boa ideia.

1. Pergunta sobre os objetivos de desenvolvimento. Por exemplo, como poderia acrescentar o valor ?

Ideias para soluções.
Por exemplo, o serviço inclui algo que não pode ser adquirido ou experimentado em outros lugares.

- Para quem?
1. Pessoas que cozinham com lentia
 2. Pessoas que precisam de energia elétrica
 3. Pessoas responsáveis com o meio ambiente
 4. Pessoas que precisam luz

2. Pergunta sobre os objetivos de desenvolvimento. Por exemplo, como poderia compras ser mais fácil?

Ideias para soluções.
Por exemplo, um ensaio do serviço é a oferta da local de hospedagem.

- O que?
1. Estufa para camping
 2. Estufa para cozinha no lar
 3. Dispositivos que se carregam com luz solar
 4. Estufa para cozinhar pizzas

3. Pergunta sobre os objetivos de desenvolvimento. Por exemplo, como as narrativas podem ser colocada em uso?

Ideias para soluções.
Por exemplo, cada cliente recebe um horóscopo pessoal que chama sobre o futuro local.

- Como?
1. Vender os produtos por meios de programas de afiliado
 2. Aliado estratégicos em toda a cadeia de fornecimento,
 3. Vendedores varejo autorizado
 4. Vendas microfinanciadas



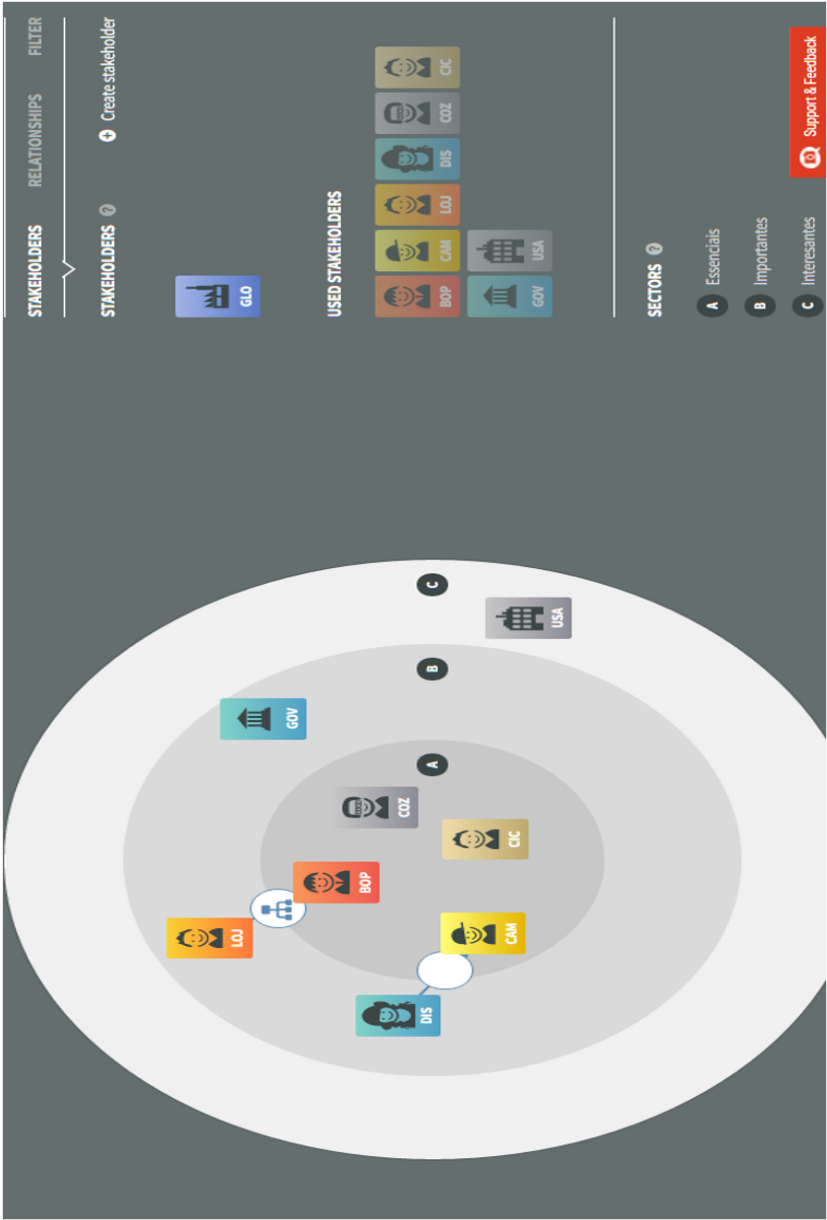
Liste o top 5 ideias que geram mais valor para o cliente, em seguida, escolher a ideia de que é o mais fácil de testar com os clientes reais e designá-lo para um maior desenvolvimento.

1. Acesso dos produtos a pessoas da base da pirâmide
2. Distribuição dos produtos em regiões fora da rede
3. Adaptação dos produtos a novos clientes
4. Novos canais para ofertar os produtos
5. Criar uma experiência imersiva onde pudesse introduzir clientes potenciais a nossa visão de energia



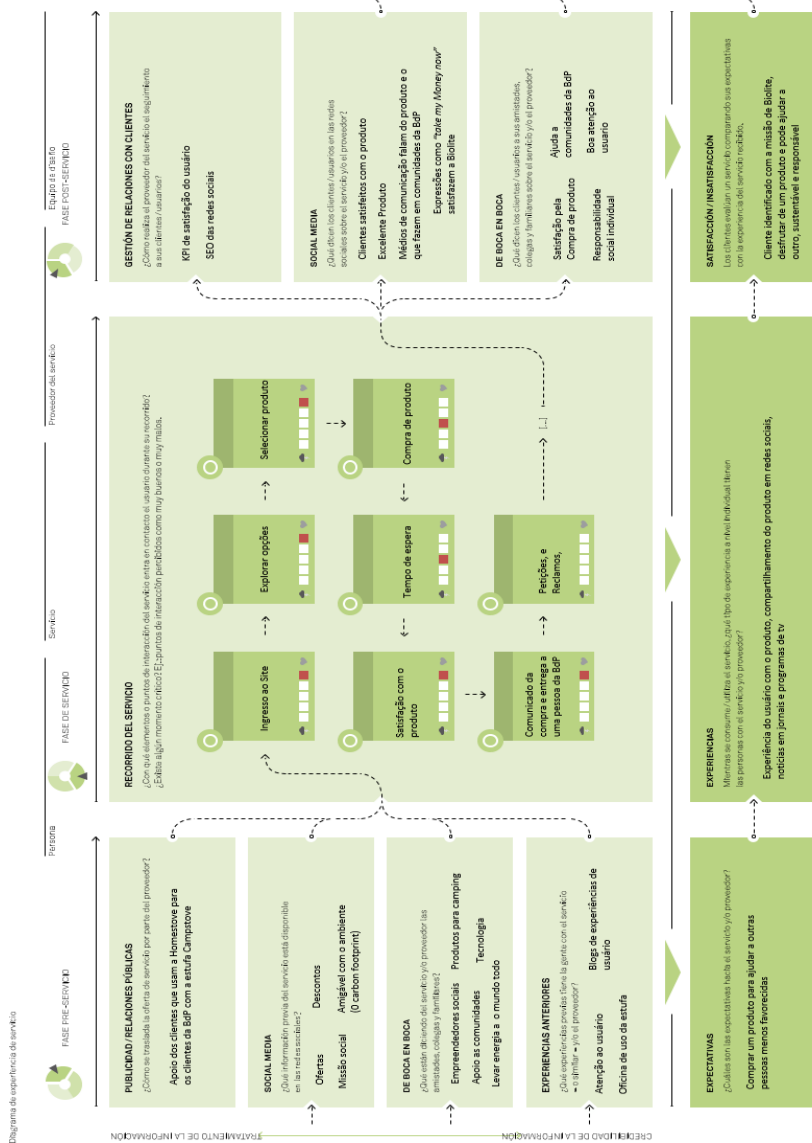
Escolha as melhores ideias.
Identificar a ideia de que é o mais fácil e mais rápida de teste na prática.

APÊNDICE E
MAPEAMENTO DOS STAKEHOLDERS



APÊNDICE F

CUSTOMER JOURNEY MAP



APÊNDICE G

SEGMENTOS

Comum em todos os segmentos de usuário

- **Personas que cozinham com lenha**
- **Personas que precisam de energia elétrica**
- **Personas responsáveis com o meio ambiente**

Nome do segmento	Descrição	Problema (assumido) resolução de valor:	Principal segmento Porque? Porque não?
Comunidades da Base da Pirâmide	<ul style="list-style-type: none"> - Moram fora dos centros urbanos - Não tem acesso a serviços básicos - Desconhecem suas necessidades - Não tem canais de varejo 	Como vender produtos para este segmento onde não existem canais de venda?	Oferece soluções: Para cozinhar, diminuindo partículas de carbono; Acesso a eletricidade, já que podem carregar qualquer artigo elétrico; e oferecemos acesso a luz que nestes lugares é cara e ineficiente.
Cozinheiros	<ul style="list-style-type: none"> - Gostam de cozinhar os produtos com carvão - Usam muito carvão para cozinhar - Não contam com um artefato portátil para cozinhar alguns tipos de comidas 	Como adaptar a estufa para as pessoas que gostam cozinhar com carvão?	Não está nestes momentos como segmento chave, mas pode oferecer produtos e serviços que se adaptem as necessidades.

Ciclistas	<ul style="list-style-type: none">- Usam sua bicicleta como médio de transporte- Usam suas bicicletas de noite- Precisam ter acesso a luz	Como adaptar os produtos de Biolite para este tipo de segmento?	Não é o segmento chave mas pode adaptar os produtos as necessidades deste segmento.
------------------	---	---	---

